

383.06

810

E C1

EVALUASI STRATEGI ALIANSI DENGAN PERUSAHAAN PESAING PADA INDUSTRI JASA POS

studi kasus pada PT Pos Indonesia (Persero)



TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*

oleh:

Genta Sidharta
Nim.C4A098155

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP



SERTIFIKAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Genta Sidharta, menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 8 September 2001

Genta Sidharta

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**EVALUASI STRATEGI ALIANSI DENGAN
PERUSAHAAN PESAING PADA INDUSTRI JASA POS**
Studi kasus pada PT POS INDONESIA (Persero)

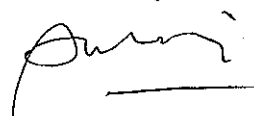
yang disusun oleh Genta Sidharta, NIM C4A098155
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 8 September 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Miyasto

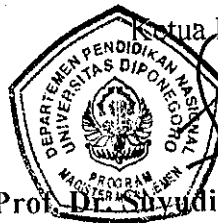
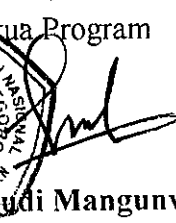
Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS.

Semarang, 8 September 2001
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Syudi Mangunwihardjo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAKSI	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1. Tujuan Penelitian	9
1.3.2. Kegunaan Penelitian	10
1.4. Outline Tesis	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	13
2.1.1. Penelitian Keberhasilan Strategi Aliansi	13
2.1.2. Strategi Aliansi Dengan Pesaing	14
2.1.3. Penelitian Terdahulu	16
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	27
2.3. Hipotesis Penelitian	29
2.4. Definisi Operasional Variabel	30
2.4.1 Aliansi Pasokan Bersama	30
2.4.2 Aliansi Kuasi-Konsentrasi	31
2.4.3 Aliansi Penetrasi Pasar	31
2.4.4 Perkembangan Aliansi Sejalan dengan Waktu	32
2.4.5 Konsekuensi Strategi Bagi Tiap Perusahaan Mitra	33
2.4.6 Dampak Terhadap Persaingan	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data	38
3.2. Populasi dan Sampling.....	38
3.3. Metode Pengumpulan Data	39
3.3.1. Record Search.....	39
3.3.2. Wawancara	39
3.3.3. Kuesioner	40
3.4. Teknik Analisis	41
3.4.1. Chi-square Test	41
3.4.2. Uji Validitas	42
3.4.3. Uji Reliabilitas	43

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Perkembangan Status Badan Usaha Perusahaan	44
4.1.1. Visi, Misi dan Grand Strategy Perusahaan	48
4.1.2. Kondisi Persaingan Dalam Bisnis Jasa Pos	51
4.2. Analisis Data	53
4.2.1. Statistik Deskriptif	54
4.2.2. Prosedur Penelitian	56
4.2.3. Analisis Temuan Penelitian	58
4.2.3.1. Analisis Tipe-Tipe Aliansi Terhadap Per- Kembangan Aliansi Antara Perusahaan Pesaing	59
4.2.3.2. Analisis Tipe-Tipe Aliansi Terhadap Konsekuensi Strategis Dari Aliansi Antara Perusahaan Pesaing.....	61
4.2.3.3. Analisis Tipe-Tipe Aliansi Terhadap Persaingan	62
4.2.4. Pengujian Hipotesis	64
4.2.4.1. Pengujian Hipotesis 1.....	65
4.2.4.2. Pengujian Hipotesis 2.....	66
4.2.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	67
4.2.5. Pembahasan Temuan Penelitian	71
4.2.5.1. Perkembangan dan Hasil Aliansi Pasokan Bersama	73
4.2.5.2. Perkembangan dan Hasil Aliansi Kuasi- Konsentrasi.....	74
4.2.5.3. Perkembangan dan Hasil Aliansi Penetrasi Pasar	76
4.2.6. Implikasi Teoritis	77
4.2.7. Implikasi Manajemen	78
4.2.8. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket	82

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan	83
5.1.1. Kesimpulan Hipotesis.....	83
5.1.2. Kesimpulan Penelitian	84
5.2. Saran-Saran	89
5.3. Keterbatasan Penelitian	90
5.4. Rekomendasi Bagi Penelitian Berikutnya	91

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

"Mahasuci Engkau tidak ada pengetahuan bagi kami selain apa yang telah
Engkau ajarkan kepada kami. Sesungguhnya Engkaulah Yang Maha
Mengetahui lagi Maha Bijaksana".
(QS. Al - Baqarah : 32)

ABSTRACT

The more competition in the business world today, has forced the companies to conduct many kinds of competing strategies in order to get a role as the market leader. One of the way that is assumed will work effectively to deal with the issue is by making alliance strategy among the competing companies. This can be an alternative strategy for the company to anticipate competition by evaluating process to the results of the alliance.

But how far the success of alliance strategy is able to anticipate the competition effectively? Past researches has been done to a number of companies in manufacturing industry in United States and Europe. The results showed that there were significant differences in choosing the alliance types with the results gained by them. Evaluation from the results of alliance strategy is meant as an indicator to choose the alliance types for the next strategy planning. Meanwhile, research to companies in service industry has never been conducted in the past.

With those reasons, this research is conducted to study the same issue in the postal service in Indonesia. The data used in this research is collected from the mailing survey results from 67 postal offices that consist of 11 postal region offices and 56 post offices from all the provinces in Indonesia. The analysis technique used to process the data in this research is the *chi-square-test*.

The results of this research show that alliance strategy with the competitor in postal service industry has some significant differences in choosing the types of the alliance with the results showed by the development of the alliance, consequences to the competitors and also the effect of the competition. From the evaluation process to the results of the alliance conducted, the company may anticipate the competition by choosing the best alternative of the alliance types in order to get an effective result that fits with the purpose of making the alliance strategy. Therefore, the company can create a synergy that will increase the company's performance in facing the competition in postal service product industry in Indonesia.

ABSTRAKSI

Semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis pada dewasa ini telah memaksa perusahaan-perusahaan untuk melakukan berbagai macam strategi bersaing agar dapat berperan sebagai pemimpin pasar. Salah satu cara yang dianggap efektif dalam mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan membentuk strategis aliansi diantara perusahaan-perusahaan pesaing. Hal ini dapat dijadikan sebagai suatu alternatif strategi perusahaan yang mampu mengantisipasi persaingan dengan cara melalui proses evaluasi terhadap hasil-hasil dari aliansi tersebut.

Namun sampai sejauh manakah keberhasilan strategi aliansi tersebut mampu untuk mengantisipasi persaingan secara efektif ? Penelitian terdahulu telah dilakukan terhadap beberapa perusahaan yang berada dalam industri manufaktur di kawasan Amerika dan Eropa. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi yang dicapainya. Evaluasi dari hasil-hasil strategi aliansi dimaksud digunakan sebagai indikator untuk pemilihan tipe-tipe aliansi pada perencanaan strategi selanjutnya. Sedangkan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan dalam industri jasa selama ini belum pernah dilakukan.

Dengan alasan tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti permasalahan yang sama pada industri jasa pos di Indonesia. Data yang digunakan untuk melengkapi penelitian ini dihimpun dari hasil survey melalui melalui surat yang berasal dari 67 kantor yang terdiri dari 11 kantor wilayah usaha pos dan 56 kantor pos dari seluruh propinsi di Indonesia. Tehnik analisis yang digunakan untuk melakukan pengolahan data dalam penelitian ini digunakan alat uji statistik yaitu *Chi-square test*.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dalam strategi aliansi dengan perusahaan pesaing pada industri jasa pos ternyata terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe-tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi yang ditunjukkan oleh perkembangan aliansi, konsekuensi terhadap perusahaan pesaing serta dampak terhadap persaingan. Dari proses evaluasi evaluasi terhadap hasil-hasil aliansi yang dilakukan, maka perusahaan dapat mengantisipasi persaingan dengan cara pemilihan terhadap beberapa alternatif tipe aliansi yang tepat sehingga dapat mencapai hasil yang efektif sesuai dengan tujuan pembentukan strategi aliansi tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat membentuk suatu sinergi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan pada industri produk jasa pos di Indonesia.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji dan rasa syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan ridho-Nya saya telah dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan lancar sehingga dapat diajukan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro di Semarang.

Dengan hati yang berbahagia ini pula saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro dan juga kepada sesepuh yang terhormat Bapak Prof. Dr. Soewito (alm). Ucapan terima kasih ini saya sampaikan juga kepada Bapak Prof. Dr. Miyasto dan Bapak Drs. Sutopo, MS selaku pembimbing utama dan pembimbing anggota yang telah banyak memberikan arahan dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis saya ini. Selain itu pula, kepada Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu dosen maupun seluruh karyawan di lingkungan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro serta teman-teman kuliah Angkatan X pagi, saya sampaikan salam hormat dan “terima kasih atas perhatian dan persahabatannya”.

Pada kesempatan ini juga saya ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada Bapak Direktur Utama serta jajaran Direksi PT Pos Indonesia yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti jenjang pendidikan S-2 dalam bidang ilmu Manajemen Strategi pada Program Studi Magister Manajemen Program

Pasca Sarjana Universitas Diponegoro. Terima kasih pula kepada Bapak Kepala Kantor Wilayah beserta seluruh jajaran manajemen Kantor Wilpos VI Jawa Tengah dan DIY yang telah memberikan semangat dan dukungan moril kepada saya selama menempuh pendidikan tersebut. Penghargaan yang tidak ternilai saya sampaikan pula kepada seluruh teman sekerja yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu karena begitu banyak kontribusi yang telah diberikan dan semuanya itu menjadi sangat berarti dalam kelancaran penyelesaian tugas belajar saya tersebut.

Sembah dan sujud untuk kedua orang tua saya yang telah banyak memberikan do'a restu dan bimbingan serta terima kasih kepada adik-adik tercinta yang telah memberikan perhatian kepada saya selama saya menyelesaikan studi.

Peluk dan cium untuk istri dan anakku tercinta karena dengan do'a, kesabaran dan kasih sayangmu kini keberhasilan dan kebanggaan yang menjadi angan-angan selama ini kini telah datang dan ada bersama kita.

Semoga semua bantuan yang telah saya terima tersebut mendapatkan imbalan yang sesuai dengan amalannya dari Allah SWT. Amin !

Semarang, 8 September 2001

Genta Sidharta , SE.

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 2.1. Variabel Terikat Dari Hasil Aliansi	18
2. Tabel 2.2. Perkembangan Aliansi Antara Perusahaan Pesaing	21
3. Tabel 2.3. Konsekuensi Strategis Dari Aliansi Antara Perusahaan Pesaing..	23
4. Tabel 2.4. Dampak Aliansi Terhadap Persaingan	24
5. Tabel 4.1. Tingkat Kantor	54
6. Tabel 4.2. Jumlah Pesaing Pada Suatu Kantor	55
7. Tabel 4.3. Jumlah Perusahaan Pesaing Yang Sedang Melakukan Aliansi Dengan PT Pos Indonesia Pada Setiap Kantor	55
8. Tabel 4.4. Perkembangan Aliansi Antara Perusahaan Pesaing	59
9. Tabel 4.5. Konsekuensi Strategis Dari Aliansi Antara Perusahaan Pesaing..	61
10 Tabel 4.6. Dampak Aliansi Terhadap Persaingan	63
11 Tabel 4.7. Nilai Chi-square Pearson	65
12 Tabel 4.8. Hasil Pengujian Hipotesis	69
13 Tabel 4.9. Variabel Terikat Dari Hasil Aliansi	70
14 Tabel 4.10. Perkembangan Dan Hasil-Hasil Strategi Aliansi PT Pos Indonesia Dengan Perusahaan-Perusahaan Pesaing.	72
15 Tabel 4.11 Daftar Alternatif Kebijakan Manajemen	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1.1. Lingkup Persaingan Bisnis PT Pos Indonesia	4
2. Gambar 1.2. Outline Tesis	12
3. Gambar 2.1. Desain Penelitian	17
4. Gambar 2.2. Perkembangan Dan Hasil-Hasil Strategi Aliansi Diantara Perusahaan-Perusahaan Pesaing	26
5. Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	28
6. Gambar 4.1. Catur Sukses Sapta Pedoman	50
7. Gambar 5.1. Strategi Aliansi PT Pos Indonesia Dengan Perusahaan- Perusahaan Pesaing	88

B A B I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

PT Pos Indonesia merupakan perusahaan yang banyak mengalami evolusi lingkungan persaingan. Dalam perjalanan bisnisnya PT Pos Indonesia mengalami berbagai macam pola persaingan mulai dari yang "*underdeveloped*" dimana pemerintah dengan berbagai bentuk hak monopoli sangat dominan hingga pola persaingan yang bersifat "*advance*" dan canggih dimana persaingan sangat sulit dilihat dan teridentifikasi yang terjadi pada saat ini.

Hal ini dapat terjadi karena perusahaan kini berada pada suatu industri yang perubahan lingkungan bisnisnya sangat cepat dan dinamis. Dengan demikian semua unsur perubahan lingkungan bisnis di industri ini bergerak sangat cepat dan dinamis dari setiap periode waktu.

Evolusi ini dimulai dari kurun waktu panjang sejak awal berdiri hingga dekade 1960-an dan 1970-an, dimana praktis PT Pos Indonesia merupakan pemain satu-satunya di bisnis perposan. Selama kurun waktu ini posisi PT Pos Indonesia begitu kokohnya karena disamping pesaing yang kurang berarti, PT Pos Indonesia juga menikmati hak eksklusif berupa monopoli penyelenggaraan jasa pos.

Disamping itu pada saat yang sama perubahan lingkungan yang dihadapi PT Pos Indonesia, baik perubahan kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, dinamika pasar, maupun kondisi konsumen, relatif konstan. Stabilitasnya

lingkungan bisnis ini masih diikuti dengan pola pengelolaan PT Pos Indonesia sendiri yang masih jauh dari layaknya pola pengelolaan perusahaan. Hal tersebut tidak mengherankan oleh karena posisi PT Pos Indonesia saat itu lebih dominan sebagai lembaga pemerintah yang melayani kepentingan umum daripada kepentingan perusahaan yang berorientasi pada profit.

Pada saat PT Pos Indonesia dibenahi sekitar akhir tahun 1960-an, perusahaan-perusahaan di luar PT Pos Indonesia mulai menyelenggarakan jasa perposan, baik jasa pengiriman surat, paket, maupun layanan keuangan yang terutama banyak dilakukan oleh industri perbankan. Munculnya berbagai perusahaan pesaing ini tidak dapat terelakan lagi mengingat prospek bisnis pos memang sangat bagus dan tumbuh dengan pesat selama kurun waktu tersebut.

Mulai saat inilah tekanan persaingan mulai dirasakan oleh PT Pos Indonesia walaupun memang tingkat persaingannya belum begitu intensif. Perusahaan-perusahaan yang bermunculan tersebut umumnya masih berskala kecil jika dibandingkan dengan PT Pos Indonesia, sehingga ancaman mereka masih kurang dirasakan. Hal ini juga ditunjang oleh lingkungan bisnis yang walaupun sudah cukup dinamis namun masih kondusif dan bisa dikelola oleh PT Pos Indonesia.

Memasuki era tahun 1980-an lingkungan persaingan berubah dengan cepat seiring dengan semakin melonjaknya jumlah pesaing dan mulai banyaknya perusahaan dengan kekuatan yang semakin besar. Pada saat ini PT Pos Indonesia mulai merasakan tekanan persaingan yang semakin besar.

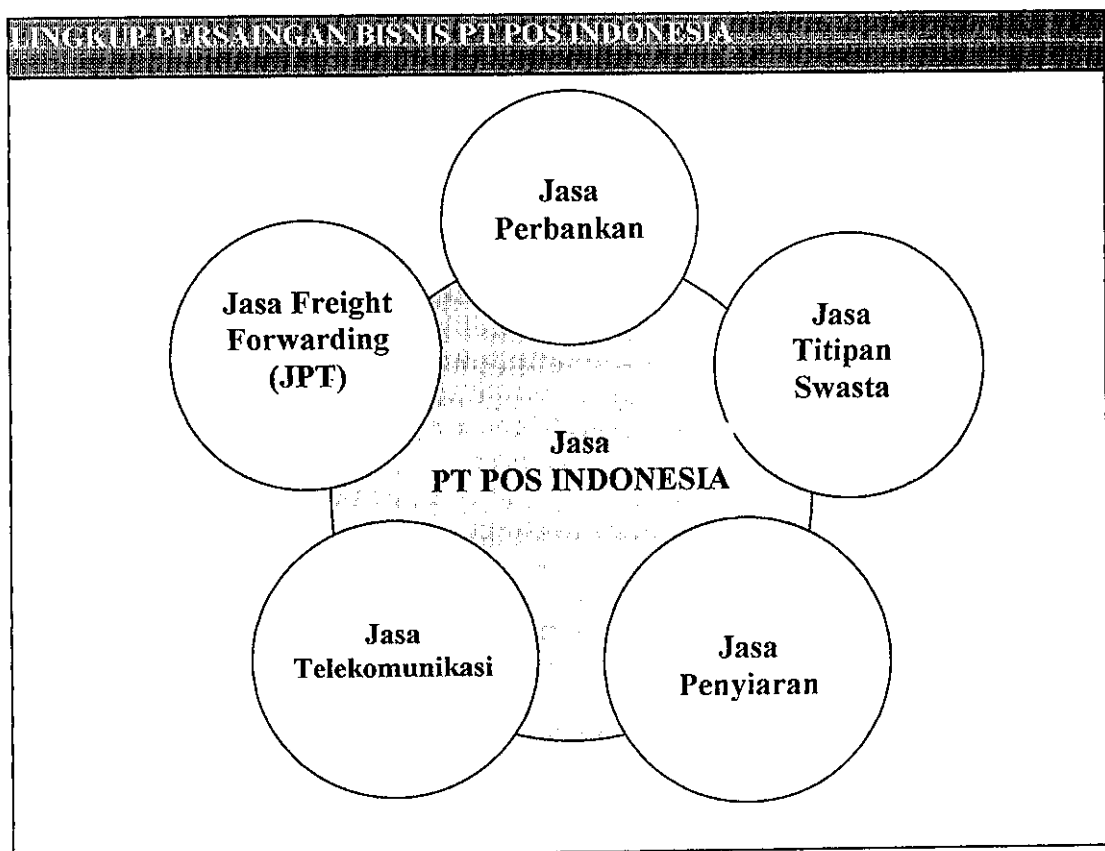
Tekanan persaingan yang dialami PT Pos Indonesia kian besar lagi dan kompleks pada saat perusahaan meninggalkan era tahun 1990-an yaitu pada saat PT Pos Indonesia mulai melihat kenyataan lingkungan persaingan yang berbeda sekali karakternya dengan situasi persaingan sebelumnya. Dengan demikian terdapat adanya *leapfrogging* dalam kondisi persaingan.

Memasuki era 1990-an globalisasi ekonomi dunia mulai menemukan formatnya. Upaya masyarakat dunia untuk meliberalisasikan perdagangan dunia juga terwujud dengan disepakatinya pendirian WTO pada akhir tahun 1993. Diluar itu berbagai kawasan regional juga seperti dikomando untuk meliberalisasikan kawasan mereka masing-masing yang kemudian menghasilkan blok-blok perdagangan regional seperti APEC, AFTA, NAFTA, EEC. Kawasan perdagangan bebas ASEAN telah disepakati realisasinya tahun 2003. Sedangkan APEC dan WTO berhasil menyepakati tahun 2020 sebagai tonggak dimulainya liberalisasi perdagangan global.

Dengan lingkungan ekonomi global yang sangat kondusif ini, perusahaan-perusahaan multinasional dengan cepat merebut peluang yang muncul. Mereka memanfaatkan momentum ini untuk meluaskan ekspansi di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Perusahaan multinasional ini memiliki modal, teknologi, jaringan, dan strategi yang canggih, sehingga keberadaan mereka di Indonesia tidak hanya mengancam perusahaan lokal, tetapi lebih jauh lagi juga semakin merumitkan pola dan situasi persaingan.

Dalam lingkungan persaingan yang baru ini, PT Pos Indonesia tak hanya menghadapi raksasa global seperti FedEx atau DHL tetapi juga begitu banyak *latent* dan *indirect competitor* yang ancamannya jauh lebih besar karena datangnya tidak terduga dan sulit diprediksi keberadaannya. *Latent competitor* tidak datang dari industri yang sama, tetapi justru datang dari industri lain yang memiliki bidang bisnis lain yang tidak terpikirkan sebelumnya akan menjadi pesaing.

GAMBAR 1.1.



Sumber : Bridging to The Network Company, 1999

Seperti halnya para operator pos di seluruh dunia, PT Pos Indonesia menghadapi pesaing dari berbagai industri. Hal ini tidak lepas dari lingkup bisnis yang ditekuni PT Pos Indonesia yang memang sangat luas dan terjangkau beragam industri. Di tiga lini bisnis utamanya saja yaitu bisnis komunikasi, logistik, dan layanan keuangan, saat ini PT Pos Indonesia menghadapi ribuan pesaing dari beragam industri yang cakupannya amat luas.

Pertama, industri jasa titipan yang menawarkan jasa pengiriman surat pos tertentu dan paket. Kedua, jasa pengurusan transportasi (freight) yang bergerak dalam bidang ekspedisi, kargo, distribusi hingga logistik. Ketiga, industri jasa telekomunikasi yang memberikan layanan komunikasi mulai dari telepon, faksimili, televisi hingga video-teks. Keempat, industri penyedia layanan internet yang memberikan ragam jasa berbasis internet mulai dari e-mail hingga e-commerce. Industri perbankan yang memberikan beragam jasa keuangan mulai dari tabungan, giro, transfer uang, hingga home banking. Juga industri media massa baik cetak maupun elektronik yang memberikan layanan penyampaian informasi dan iklan.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa pesaing-pesaing tersebut tidak hanya dari jenis usaha bisnis yang sama tetapi juga dari bidang usaha lainnya bahkan yang tidak terkait secara langsung dengan bisnis layanan jasa produk pos yang diselenggarakan oleh PT Pos Indonesia.

Dalam menghadapi persaingan tersebut PT Pos Indonesia berusaha untuk mengubah paradigma lama yang menganggap bahwa pesaing merupakan “musuh dalam suatu pertempuran” dalam merebut pangsa pasar. Sebenarnya pesaing dapat dijadikan sebagai mitra usaha yang potensial dengan melalui suatu proses aliansi yang memperhatikan kekuatan internal maupun pengaruh-pengaruh eksternal dari masing-masing perusahaan yang secara langsung mempunyai dampak terhadap kegiatan bisnisnya.

Pertimbangan lain PT Pos Indonesia melakukan strategi aliansi adalah banyaknya jasa layanan pos yang sebagian besar produknya merupakan produk pesaing yang hal ini mengakibatkan semakin kecilnya pangsa pasar. Diharapkan dengan terjadinya proses strategi aliansi dengan para pesaing akan terjadi suatu sinergi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan memiliki sifat yang progresif sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Memperhatikan tingginya persaingan pada bidang jasa pos ini terutama dipicu oleh dua faktor. Faktor pertama adalah meningkatnya secara pesat jumlah pemain yang masuk ke bisnis ini akibat dari semakin menariknya bisnis ini. Hal ini tampak pada peningkatan pertumbuhan jumlah pesaing yang setiap tahunnya mencapai angka 22% antara tahun 1987 –1997. Dengan demikian pada saat ini jumlah tersebut telah mendekati angka 1436 perusahaan pesaing. Sedangkan faktor kedua, semakin

agresifnya pemain yang ada dalam menerapkan strategi bisnis untuk memenangkan persaingan. Berbagai macam bentuk pelayanan tambahan yang dilakukan perusahaan pesaing untuk mewujudkan strategi bisnis tersebut diantaranya adalah dengan melakukan kegiatan *pick-up service*, *track and trace*, *price discount*, pelayanan yang bersifat *customize* serta aktivitas promosi penjualan agar konsumen tertarik untuk menggunakan jasa pos yang dihasilkannya.

Faktor-faktor inilah yang memicu dan memacu PT Pos Indonesia untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan melalui suatu proses aliansi dengan beberapa perusahaan pesaing yang tidak saja bergerak dalam bidang jasa sejenis, tetapi juga yang bersifat *latent competitor*. Meningkatnya jumlah pemain di bisnis ini mulai terlihat pada akhir tahun 1980-an dan awal tahun 1990-an, hal ini seiring pula dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi nasional secara pesat dan semakin bebasnya arus perdagangan antar negara dan kemajuan teknologi terutama teknologi transportasi.

Selain dari pada meningkatnya jumlah pesaing serta semakin kerasnya persaingan pada bisnis ini banyak didorong juga oleh semakin agresifnya para perusahaan pesaing dalam menjalankan strategi bersaing. Salah satu contohnya adalah dalam strategi harga. Dalam masalah harga ini, PT Pos Indonesia menghadapi dua pola persaingan sekaligus yaitu pada satu sisi berhadapan dengan pesaing lokal yang umumnya mempunyai skala yang relatif kecil tetapi dengan jumlah yang sangat besar biasanya perusahaan-perusahaan jenis ini melakukan strategi tarif rendah.

Sementara di sisi lain, PT Pos Indonesia juga menghadapi para pemain global yang umumnya menggunakan strategi tarif premium.

Namun demikian sampai saat ini PT Pos Indonesia belum pernah melakukan penelitian dari hasil pembentukan aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing tersebut yang dapat dijadikan sebagai evaluasi untuk pembentukan aliansi dengan perusahaan yang sama maupun dengan perusahaan pesaing lainnya di masa yang akan datang. Sampai saat ini yang mendasari aliansi tersebut hanya kepada permasalahan *win-win solution* maupun secara politis saja, sedangkan aspek-aspek strategis lainnya yang menunjang kegiatan bisnisnya justru belum pernah dilakukan misalnya saja, jenis aliansi yang selama ini dilakukannya, terdapat atau tidaknya pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasilnya, pemilihan bentuk aliansi yang tepat untuk bisnisnya, serta hal-hal lain yang terkait dengan permasalahan aliansi yang pernah dan sedang dilakukan PT Pos Indonesia selama ini.

Penelitian mengenai kegiatan dalam mengantisipasi perkembangan dan hasil strategi aliansi diantara perusahaan-perusahaan pesaing dalam bidang jasa pos sejauh ini juga belum pernah diteliti dan dipublikasikan. Hal ini didasarkan pada studi terhadap berbagai jurnal ilmiah yang berkaitan dengan antisipasi perkembangan dan hasil-hasil strategi aliansi diantara perusahaan-perusahaan pesaing, terutama terhadap jurnal-jurnal yang dipublikasikan secara internasional. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut, maka pada penelitian ini akan dilakukan pengujian secara empiris untuk mengetahui antisipasi perkembangan dan

hasil-hasil strategi aliansi melalui suatu matrik antara tipe aliansi dengan hasil pemilihan dari bentuk aliansi tersebut.

Berdasarkan pada alasan-alasan tersebut di atas maka PT Pos Indonesia kini memiliki permasalahan-permasalahan yang perlu dan segera diketahui untuk menentukan kebijakan strategis perusahaan dimasa yang akan datang. Adapun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan hal tersebut adalah :

- Apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe-tipe aliansi dengan hasil-hasilnya yang telah dilakukan oleh PT Pos Indonesia pada saat ini ?
- Apakah bentuk kebijakan strategis yang tepat untuk menunjang visi dan misi perusahaan dengan telah diketahui terdapatnya perbedaan tersebut ?

1.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian atas terdapatnya perbedaan antara jenis-jenis aliansi dengan hasil-hasilnya adalah untuk membuktikan bahwa terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil strategi aliansi, serta merumuskan alternatif kebijakan strategis dari hasil penelitian sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing.

1.3.2. Kegunaan penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan dalam dunia ilmu pengetahuan maupun dunia bisnis adalah sebagai berikut:

1. Memberikan kontribusi referensi kepada ilmu pengetahuan pada bidang disiplin ilmu Manajemen Strategi khususnya teori strategi aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing dalam industri jasa pos.
2. Memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan dalam rangka pengembangan kebijakan-kebijakan strategis yang telah dan akan dilakukan oleh PT Pos Indonesia dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing.

1.4. OUTLINE TESIS

Tesis ini disusun dalam enam bab, yang diawali dengan Bab I yang akan memaparkan mengenai latar belakang dari penelitian ini yang di dalamnya memaparkan indikasi-indikasi permasalahan yang timbul dan yang akan dibahas, perumusan masalah yang akan diteliti, serta tujuan dan kegunaan dari penelitian ini. Bab I ini diakhiri dengan outline tesis yang akan menjelaskan secara ringkas isi dari masing-masing bab.

Bab II akan menguraikan mengenai teori-teori ilmiah yang dijadikan dasar dalam pengembangan model yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil telaah pustaka dan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu, maka dikembangkan

kerangka pemikiran teoritis yang akan dijadikan acuan penelitian. Kerangka pemikiran teoritis ini menunjukkan variabel-variabel penelitian beserta indikator-indikatornya serta hubungan antara masing-masing variabel. Dengan berdasarkan model kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan tersebut, maka disusun suatu hipotesis yang selanjutnya akan diuji pada bab analisa data. Bab II diakhiri dengan definisi operasional variabel.

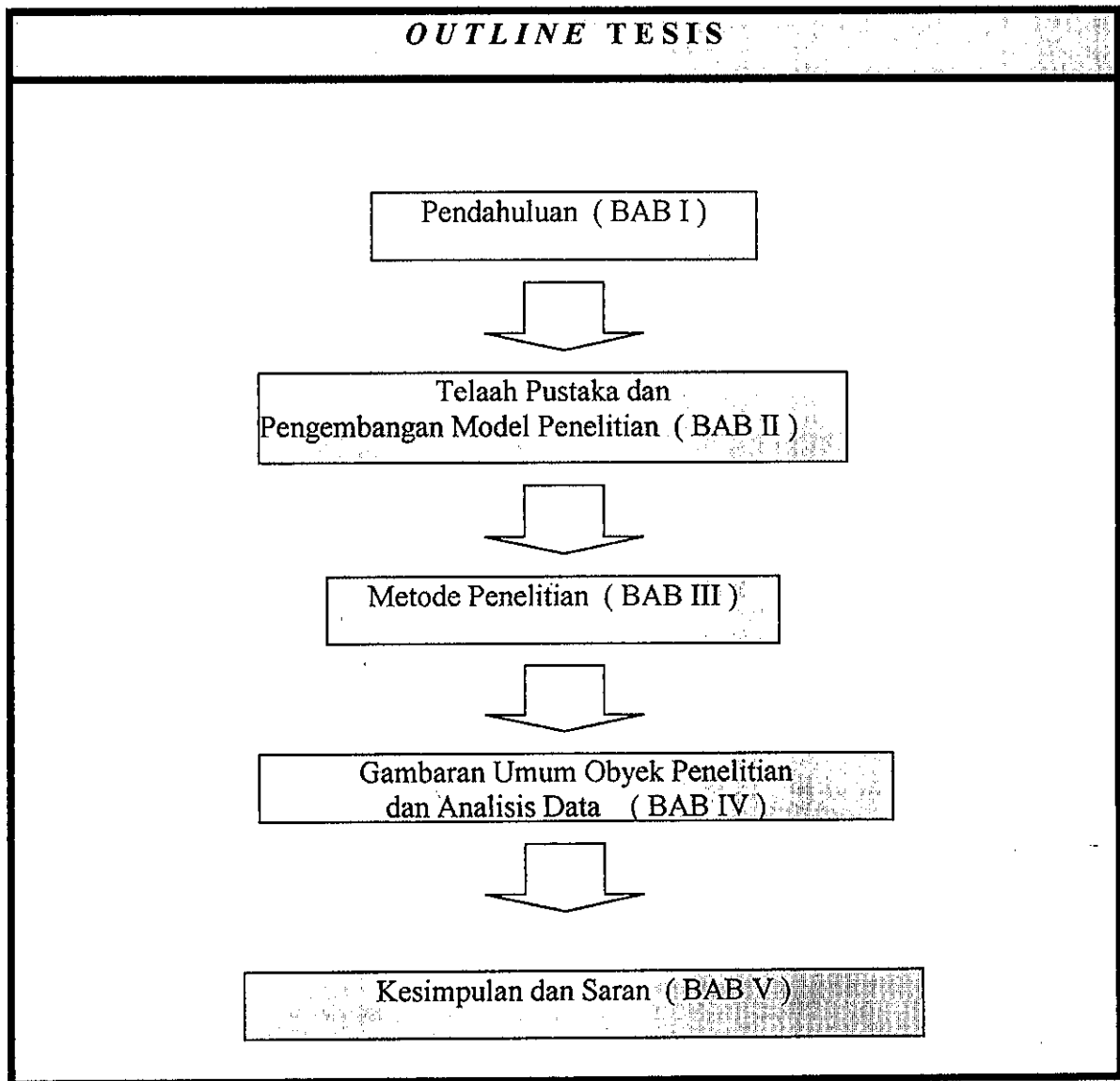
Bab III akan membahas mengenai metode penelitian yang akan menguraikan jenis dan sumber data, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data serta teknik analisis yang digunakan beserta tahapan-tahapannya.

Bab IV memaparkan mengenai gambaran umum dari obyek penelitian yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, kondisi persaingan, pembentukan aliansi dengan perusahaan pesaing serta strategi perusahaan. Pada bab ini pula diuraikan proses analisa data dengan menggunakan uji statistik terhadap model yang dikembangkan. Sedangkan proses selanjutnya adalah melakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan pada Bab II untuk menentukan hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak. Implikasi teoritis dan implikasi manajemen yang dapat dijadikan dasar sebagai pembuatan kebijakan strategis perusahaan ditampilkan pada bab ini pula.

Bab V akan memaparkan mengenai kesimpulan dan saran, selain itu pula dikemukakan keterbatasan penelitian serta rekomendasi bagi penelitian-penelitian berikutnya.

Keseluruhan outline dari tesis ini dapat ditunjukkan oleh Gambar 1.2.

GAMBAR 1.2.



Sumber : Pedoman Penyusunan Tesis, 2000

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1.1. Penelitian Keberhasilan Strategi Aliansi

Isu tentang keberhasilan aliansi telah sering dimunculkan dalam penelitian sebelumnya (Geringer dan Hebert, 1989; Dussauge dan Garrette, 1995). Namun kebanyakan studi ini hanya meneliti masalah keuntungan proyek kerja sama dan mengabaikan aliansi-aliansi yang tidak mengarah ke pembentukan sebuah cabang terpisah yang dimiliki dan dikendalikan bersama. Studi tersebut secara umum telah menyentuh pertanyaan mengenai kesuksesan proyek kerja sama dengan mengkaitkan tingkat kinerja usaha bersama, terlepas dari pendenifisian dan penilaian terhadapnya, dengan faktor eksplanatori tertentu yang menguraikan atribut-atribut tertentu dari aliansi yang diteliti.

Dalam penelitiannya tentang usaha bersama di negara-negara maju, Killing (1982, 1983) membandingkan aliansi dengan satu mitra yang memiliki pengaruh yang sama. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa aliansi yang memiliki *partner* dominan lebih sukses dibanding dengan kemitraan yang sejajar. Pada permasalahan yang sama, Beamish (1984,1985) meneliti aliansi yang dibentuk oleh perusahaan multinasional di negara-negara yang kurang maju dan menemukan bahwa kinerja

mereka dipengaruhi oleh kontrol bersama atau kontrol dominan perusahaan lokal. Dalam studi-studi ini, kinerja lebih banyak dinilai berdasarkan pendapat manajer.

Dengan menggunakan perspektif studi kasus, beberapa studi berusaha meneliti kinerja aliansi dengan mengamati reaksi pasar saham terhadap pengumuman pembentukan aliansi. Mc. Connell dan Nantell (1985) menyatakan bahwa pembentukan aliansi menciptakan nilai tambah bagi perusahaan induk. Koh dan Venkatraman (1991), dengan menggunakan pendekatan yang sama, menguatkan temuan ini dan menyatakan bahwa aliansi yang menyatukan perusahaan yang bermitra dengan bisnis-bisnis terkait cenderung mengungguli aliansi dengan perusahaan induk yang tidak memiliki bisnis terkait.

2.1.2. Strategi Aliansi Dengan Pesaing

Didalam aliansi ini permasalahan dibatasi pada aliansi antara perusahaan-perusahaan pesaing. Pada aliansi ini, perusahaan-perusahaan yang bermitra akan memiliki sasaran dan kepentingan yang saling berlawanan, namun demikian mereka tetap harus bisa bekerja sama dengan baik untuk menjalankan aktivitas bersama mereka secara efektif. Sifat aliansi yang amat ambigu antara perusahaan-perusahaan lawan, telah menyebabkan sejumlah analis menganggapnya sebagai alat bagi satu mitra untuk memperkuat posisinya dengan memanfaatkan pihak lain. Merupakan hal yang perlu diperhatikan bahwa aliansi antara perusahaan lawan, berdasarkan estimasi yang ada mencakup 70 persen dari semua kolaborasi antar perusahaan (Hergert dan Morris, 1987).

Dalam sebuah studi yang melibatkan sampel besar, Harrigan (1988) meneliti pengaruh dari kemitraan perusahaan yang tidak sejenis terhadap kesuksesan aliansi. Kinerja diukur berdasarkan durasi proyek kerjasama, kemampuannya untuk bertahan seiring dengan berjalannya waktu dan penilaian manajer. Temuan peneliti ini menyatakan bahwa aliansi antara perusahaan sejenis cenderung lebih sukses dibandingkan kemitraan antara perusahaan yang tidak sejenis.

Dari pernyataan dan kenyataan tersebut maka dalam meneliti masalah keberhasilan dan kegagalan aliansi berdasarkan perkembangan hubungan antara mitra aliansi seiring dengan perkembangan sejalannya waktu, berdasarkan konsekuensi-konsekuensi strategis dari kerjasama tersebut bagi setiap mitra dengan mengesampingkan masalah tentang keberhasilan maupun kegagalan dari bentuk aliansi tersebut. Selain dari kedua hal tersebut juga akan diteliti dampak dari bentuk aliansi terhadap intensitas kompetisi dalam industri dimaksud (Pierre Dussauge dan Bernard Garrete, 1998).

Secara umum, studi yang meneliti masalah kinerja aliansi bisa diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama:

- Studi statistik yang berusaha menilai kinerja dari aliansi itu sendiri
- Studi kasus yang menggunakan fluktuasi pasar saham sebagai sebuah indikator dari perkiraan dampak sebuah aliansi terhadap perusahaan mitra.
- Studi induktif yang dihasilkan dari sejumlah kecil observasi, yang meneliti konsekuensi strategis jangka panjang dari aliansi terhadap perusahaan yang bermitra.

Penelitian ini berusaha untuk mengantisipasi berbagai kendala utama dari tiap tipe penelitian seperti:

- Penelitian ini menekankan pada analisis perkembangan hubungan antara perusahaan-perusahaan yang menjalin kemitraan sejalan dengan waktu dan pada penilaian tentang dampak dari aliansi terhadap masing-masing
- Kesimpulan diambil dari analisis statistik dengan menggunakan sampel besar.
- Kesimpulan tersebut didasarkan pada menggunakan hasil yang sesungguhnya dari aliansi-aliansi yang diteliti, dan bukan pada perkiraan hasil atau pada penilaian subyektif yang dibuat oleh para manajer yang terlibat dalam aliansi.

(Pierre Dussauge dan Bernard Garrete, 1998)

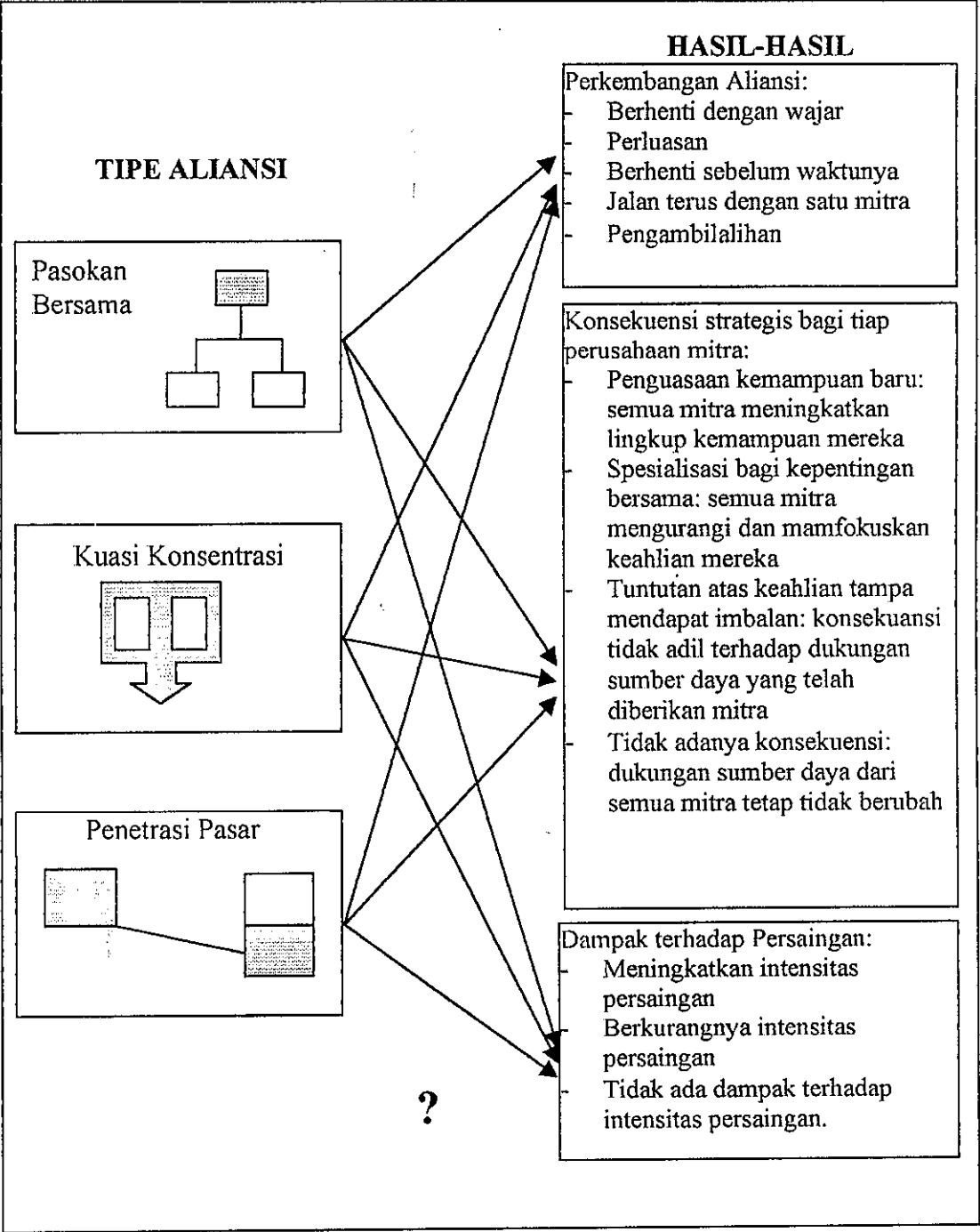
Dalam strategi aliansi dengan pesaing ini, dapat diketahui adanya hubungan antara pemilihan tipe aliansi dan hasil aliansi melalui alat uji statistik *Chi – square* (Pierre Dussauge dan Bernard Garrete, 1998).

2.1.3. Penelitian Terdahulu

Disain dari keseluruhan penelitian terdahulu ini dapat dilihat pada Gambar 2.1. Hipotesis utama dari penelitian ini adalah bahwa perkembangan dan hasil-hasil strategis antara perusahaan-perusahaan pesaing tergantung pada tipe aliansi yang dipilih oleh perusahaan-perusahaan yang melakukan kemitraan pada saat memulai kolaborasinya.

GAMBAR 2.1.

DESAIN PENELITIAN



Sumber : Pierre Dusauge & Bernard Garrette, 1998

Dari penelitian terdahulu yang memiliki sampel sebanyak 197 buah, dapat dilakukan identifikasi berdasarkan masing-masing hasil-hasil analisis melalui indikator variabel-variabelnya.

Besarnya masing-masing kasus yang dapat diketahui dari seluruh sampel dari setiap hasil tipe aliansi beserta besarnya prosentase dapat dilihat pada tabel 2.1. dibawah ini.

TABEL 2.1.
VARIABEL TERIKAT DARI HASIL ALIANSI

	JUMLAH KASUS	PROSENTASE
Perkembangan aliansi sejalan dengan waktu		
Aliansi terus berlanjut (kasus yang tersensor)	61	31
Berakhir dengan semestinya	18	9
Perluasan	45	23
Berakhir sebelum waktunya	32	16
Berlanjut hanya dengan satu mitra	27	14
Pengambilalihan	14	7
Konsekuensi strategi bagi tiap perusahaan mitra		
Aliansi berlanjut (kasus yang tersensor)	61	31
Penguasaan kemampuan baru	1	1
Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan	8	4
Penguasaan kemampuan sepihak	51	26
Tidak ada konsekuensi	76	38
Dampak terhadap persaingan		
Aliansi berlanjut (Kasus yang tersensor)	61	31
Meningkarnya intensitas persaingan	25	13
Berkurangnya intensitas persaingan	23	12
Tidak ada dampak terhadap intersitas persaingan	88	44

Sumber : Pierre Dusauge & Bernard Garrette, 1998

Sampel digunakan mencakup berbagai bentuk kolaborasi antara perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama, sehingga memungkinkan kolaborasi ini benar-benar mengarah pada implementasi proyek yang nyata. Ini mencakup aliansi yang memunculkan pembentukan sebuah usaha bersama dengan ekuitas yang terpisah dan kolaborasi yang hanya didasarkan pada perjanjian kontrak. Data sebagian besar diperoleh dari sumber-sumber sekunder (survei industri, profil perusahaan, laporan tahunan, dan sebagainya), namun sumber-sumber ini sering kali diperkuat atau dilengkapi dengan interview dengan analis industri atau eksekutif perusahaan. Aliansi-aliansi di dalam sampel ini dibentuk dalam industri manufakturing dan menyatukan perusahaan-perusahaan yang berasal dari salah satu wilayah, geografi berikut ini: Amerika Utara, Eropa Barat, dan Jepang; adapun aliansi dari perusahaan-perusahaan dari negara-negara kurang maju tidak diikutsertakan. Sampel distratifikasi oleh berbagai industri dan menghasilkan distribusi seperti yang dilaporkan dalam studi-studi sebelumnya tentang masalah ini (*Hergett dan Morris, 1987; Ghemawat, Porter, dan Rawlinson, 1986*).

Tabel 2.2, 2.3, dan 2.4 menyajikan hasil dari pengujian yang telah dilakukan. Tabel 2.2 menunjukkan bahwa dua hasil aliansi antara perusahaan tidak sejenis yang paling banyak adalah pengembangan aliansi (23% dari hasil semua kasus dalam sampel) atau berhenti sebelum waktunya (16% dari sampel). Cukup mengherankan bahwa hasil yang sebelumnya diperkirakan sebagai hasil yang paling banyak, yaitu akhir yang wajar dari sebuah aliansi karena sasarannya telah tercapai, justru sangat

jarang (9% dari seluruh kasus). Begitu juga dengan hasil yang paling dramatis yang cenderung menjadi perhatian banyak analis, yaitu pengambilalihan satu mitra oleh yang lain, hanya mencakup 7% dari semua kasus.

Implementasi manajerial dari kasus hasil aliansi yang berakhir dengan semestinya tersebut hanya memiliki frekuensi 9 %, maka hal ini dapat disebabkan adanya perbedaan-perbedaan yang mendasar dalam penetapan dan pencapaian sasaran bersama pada saat akan melakukan pembentukan aliansi tersebut. Ataupun hal ini dapat terjadi oleh karena masing-masing perusahaan tidak memiliki sasaran yang berbeda dalam strategi perusahaannya. Hal yang sama dapat terjadi pada perkembangan aliansi dengan hasil pengambilalihan oleh satu mitra yang memiliki frekuensi 7 %.

Sedangkan makna strategisnya yaitu dalam melakukan strategi aliansi dengan pihak pesaing maka perlu dilakukan pemilihan yang lebih selektif terhadap perubahan-perubahan yang memiliki sasaran yang sama dalam pembentukan aliansi. Dalam hal ini jangan memilih perusahaan dengan skala bisnis yang memiliki perbedaan sangat signifikan.

TABEL 2.2.

PERKEMBANGAN ALIANSI ANTARA PERUSAHAAN PESAING

	Aliansi pasokan bersama 30% dari sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 30% dari sampel	Aliansi penetrasi pasar 40% dari sampel	Semua aliansi dari semua sampel
Aliansi berlanjut	36%	29%	29%	31%
Berakhir dengan semestinya	14	12	4	9
Perluasan	7	34	26	23
Berakhir sebelum waktunya	28	8	14	16
Berlanjut dengan satu mitra	7	10	21	14
Pengambilalihan	8	7	6	7
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Uji Kai-Kuadrat	Nilai	Derajat Kebebasan	Signifikansi	
Pearson	28,34	10	0,002	
Rasio kemungkinan	30,54	10	0,001	

Sumber : Pierre Dusaugé & Bernard Garrette, 1998

Tabel 2.3. menunjukkan bahwa, hampir separuh kasus yang hasilnya bisa diidentifikasi, aliansi memiliki konsekuensi strategi yang signifikan bagi perusahaan mitra yang terlibat. Ini menyatakan bahwa menganalisa keberhasilan aliansi hanya berdasarkan kinerja dari proyek bersama akan mempersempit wawasan tentang masalah ini. Menarik untuk diamati bahwa hanya sangat sedikit aliansi (1% dari sampel) yang menghasilkan penguasaan kemampuan baru bagi semua perusahaan mitra. Aliansi yang mengarah pada penguasaan keterampilan sepihak (yaitu, konsekuensi yang tidak adil bagi penyertaan sumber daya mitra) justru sebaliknya, cukup banyak (26% dari semua kasus). Disini, uji Kai-Kuadrat terhadap data di

Tabel 2.3. menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara tipe aliansi dan konsekuensi strategis yang ditimbulkannya terhadap perusahaan yang bermitra.

Implikasi manajerial dari kasus hasil aliansi penguasaan kemampuan baru yang memiliki frekuensi 1 % maka memberikan suatu indikasi bahwa dalam melakukan strategi aliansi ini masih banyak perusahaan-perusahaan yang tidak ingin memberikan ketrampilannya secara teknis operasional kepada mutunya dengan demikian relatif sangat kecil hasil yang diperoleh mitra pada suatu penguasaan kemampuan yang baru. Konsekuensi dari kasus tersebut maka hasil penguasaan kemampuan sepihak menjadi relatif lebih tinggi bahkan tidak ada konsekuensi.

Makna strategis yang dapat dilakukan terhadap hal tersebut yaitu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan tersebut harus memiliki tingkat keahlian dan ketrampilan yang relatif sama. Sehingga apabila dilakukan aliansi diantara perusahaan-perusahaan tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap konsekuensi strategis terhadap perusahaan lainnya yang sedang melakukan aliansi tersebut.

TABEL 2.3.

**KONSEKUENSI STRATEGIS DARI ALIANSI
ANTARA PERUSAHAAN PESAING**

	Aliansi pasokan bersama 30% sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 30% sampel	Aliansi penetrasi pasar 40% sampel	Semua aliansi dari seluruh sampel
Aliansi berlanjut	36%	29%	29%	31%
Penguasaan kemampuan baru	0	2	0	1
Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan	2	12	0	4
Penguasaan kemampuan sepihak	10	15	47	26
Tidak ada konsekuensi	52	42	24	38
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Uji Kai-kuadrat	Nilai	Derajat Kebebasan	Signifikansi	
Pearson	41,19	8	0,000	
Rasio kemungkinan	41,81	8	0,000	

Sumber : Pierre Dusauge & Bernard Garrette, 1998

Data di Tabel 2.4. menunjukkan bahwa aliansi antara perusahaan pesaing tidak mempengaruhi intensitas persaingan di dalam industri, dimana mereka mencakup sekitar 44% dari semua sampel. Aliansi yang meningkatkan intensitas persaingan sedikit lebih banyak dibanding aliansi yang menurunkan intensitas persaingan. Keterkaitan antara tipe aliansi dan dampaknya terhadap persaingan signifikan secara statistik.

Implikasi manajerial dari strategi aliansi yang memiliki hasil tidak ada dampak terhadap persaingan yang memiliki frekuensi 44 % dari semua sampel yaitu perusahaan-perusahaan yang dipilih untuk melakukan aliansi tersebut harus memiliki strategi pemasaran yang sangat kurang baik dan memiliki target penjualan yang rendah serta pangsa pasar yang relatif kecil.

Makna strategis yang diperoleh dari kasus ini yaitu dalam melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing maka, harus dipilih perusahaan-perusahaan yang memiliki suatu spesifikasi produk yang relatif berbeda jenisnya. Dengan demikian hal ini akan mengurangi persaingan.

TABEL 2.4.

DAMPAK ALIANSI TERHADAP PERSAINGAN

	Aliansi pasokan bersama 30% dari sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 30% dari sampel	Aliansi penetrasi pasar 40% dari sampel	Semua aliansi dari semua sampel
Aliansi berlanjut	36%	29%	29%	31%
Meningkatnya persaingan	0	3	29	13
Berkurangnya persaingan	9	22	6	12
Tidak ada dampak terhadap persaingan	55	46	36	44
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Uji Kai-Kuadrat	Nilai	Derajat Kebebasan		Signifikansi
Pearson	38,99	6		0,000
Rasio kemungkinan	42,98	6		0,000

Sumber : Pierre Dusauge & Bernard Garrette, 1998

Dari hasil uji Kai Kuadrat yang dilakukan terhadap data pada Tabel 2.2, 2.3., dan 2.4. menghasilkan temuan yang sangat signifikan yang menyatakan terdapatnya hubungan dari tipe-tipe aliansi yang digunakan dalam analisis tersebut. Hal itu juga menunjukkan terdapatnya kekuatan dalam melakukan prediksi perkembangan dan hasil aliansi yang sekaligus konsekuensinya terhadap perusahaan mitra. Dengan menggunakan temuan penelitian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola perkembangan yang spesifik bagi setiap aliansi (Pierre Dussauge dan Bernard Garrete, 1998).

Hasil penelitian ini harus diterjemahkan secara hati-hati, oleh karena membandingkan perkembangan dengan hasil dari berbagai tipe aliansi namun dimungkinkan juga untuk membandingkan dampak aliansi dengan konsekuensi dari pilihan strategis lain. Sehingga dengan demikian data penelitian ini dapat membantu para manajer untuk dapat mengantisipasi kemungkinan perkembangan aliansi yang sedang dilaksanakan, tetapi tidak dapat membantu untuk menentukan bahwa membentuk aliansi adalah merupakan langkah terbaik yang harus diambil. Dengan demikian akan merugikan perusahaan spesialisasi yang dapat menguntungkan semua pihak, penguasaan keterampilan sepihak, atau meningkatnya intensitas persaingan. Langkah antisipasi yang benar tentang hasil yang diharapkan dari suatu aliansi akan memudahkan manajer untuk meminimalkan pengaruh buruk yang ditimbulkannya dan secara bersamaan dan akan memperoleh keuntungan dari konsekuensi positifnya.

Gambar 2.2 merupakan hasil dari pengolahan data yang berasal dari 197 perusahaan yang telah dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dari seluruh sampel yang digunakan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur yang bergerak dalam bidang otomotif, pesawat terbang, komputer, dan telekomunikasi (Pierre Dussauge dan Bernard Garrette, 1998).

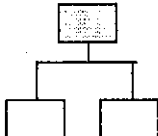
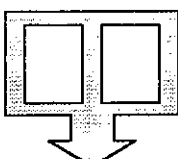
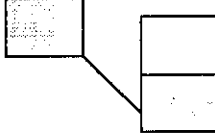
Dari keseluruhan data yang dikumpulkan tersebut diolah dengan menggunakan alat uji statistik *Chi-square test* untuk mengetahui hubungan tipe aliansi dan hasil aliansi dimana tipe aliansi merupakan variabel bebas sedangkan yang merupakan variabel terikatnya adalah (1) perkembangan aliansi sejalan dengan waktu, (2) konsekuensi strategis dari aliansi bagi setiap perusahaan mitra, dan (3) dampak dari aliansi terhadap intensitas persaingan (Pierre Dussauge dan Bernard Garrette, 1998).

Tabel satu menunjukkan distribusi sampel aliansi dalam tiga variabel terikat yaitu:

- (1) perkembangan aliansi sesuai dengan waktu,
- (2) konsekuensi strategis dari aliansi bagi tiap perusahaan mitra,
- (3) dampak dari aliansi terhadap intensitas persaingan adalah sebagai berikut;

GAMBAR 2.2.

PERKEMBANGAN DAN HASIL-HASIL STRATEGI ALIANSI DIANTARA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PESAING

Tipe Aliansi	Perkembangan Aliansi	Konsekuensi Strategis Bagi Tiap Mitra Aliansi	Dampak Terhadap Persaingan
Pasokan Bersama 	Berakhir semestinya atau berakhir sebelum waktunya	Tidak ada Konsekuensi	Tidak ada dampak terhadap intensitas persaingan
Kuasi-konsentrasi 	Perluasan	Spesialisasi yang menguntungkan semua pihak	Berkurangnya intensitas persaingan
Penetrasi Pasar 	Perluasan atau berlanjut dengan satu mitra	Penguasaan kemampuan sepihak	Meningkatkan intensitas persaingan

Sumber : Pierre Dusauge & Bernard Garrette, 1998

2.2. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Dengan berdasar pada telaahan penelitian terdahulu, maka dikembangkan suatu bentuk kerangka pemikiran teoritis sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.3. PT Pos Indonesia yang sedang melakukan aliansi dengan pesaing pada saat ini membentuk berbagai macam tipe aliansi seperti aliansi Pasokan Bersama, aliansi Kuasi Konsentrasi, aliansi Penetrasi Pasar yang sesuai dengan karakteristik dari masing-masing tipe aliansi tersebut. Dari pembentukan tipe aliansi tersebut akan membentuk suatu hasil aliansi berupa Perkembangan aliansi, Konsekuensi Strategis dan Dampak Terhadap Pesaing.

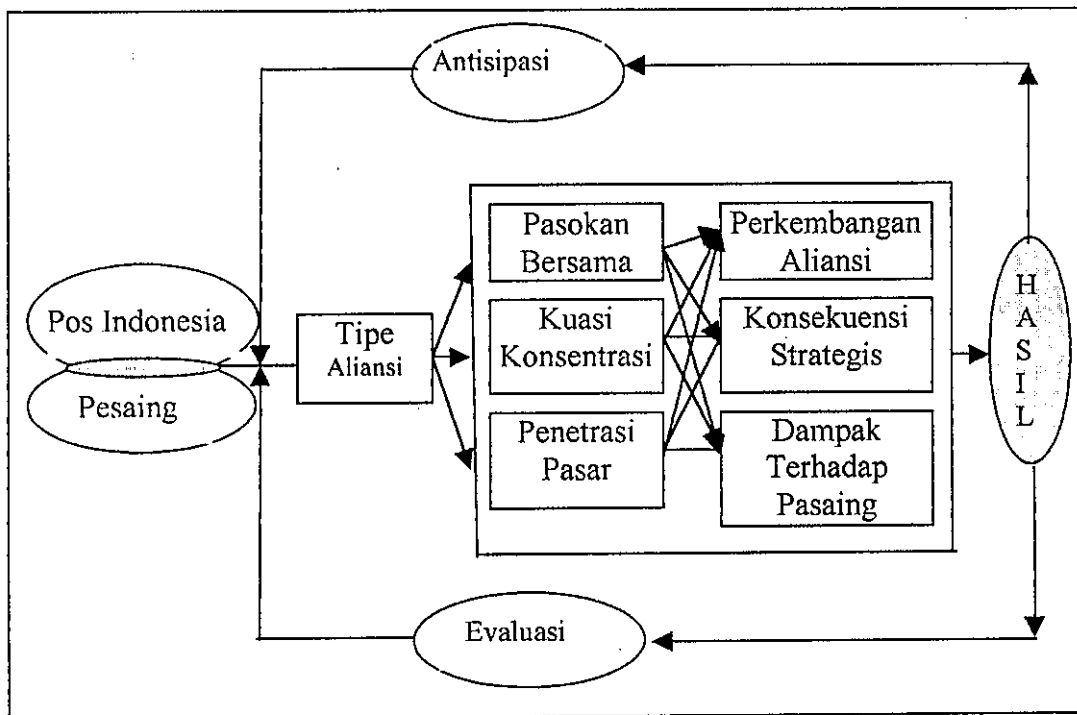
Adapun beberapa variabel yang mempengaruhi pembentukan dari masing-masing tipe aliansi Pasokan Bersama yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia pada saat ini adalah tingkat keahlian atau ketrampilan dari sumber daya manusia yang melakukan proses produksi suatu komponen yang diperlukan sebagai penunjang produk jasa pos tersebut, tingkat teknologi yang belum dimiliki oleh PT Pos Indonesia serta keragaman jenis komponen produk yang sangat beragam.

Pada tipe aliansi kuasi – konsentrasi variabel-variabel yang mempengaruhinya adalah keterbatasan kemampuan untuk melakukan riset dan pengembangan yang terkait dengan produk jasa pos tersebut. Keterbatasan pemilikan aset-aset yang dipergunakan sebagai sarana penunjang dan sekaligus merupakan atribut produk yang dihasilkannya adalah merupakan variabel berikutnya. Variabel lain yang

dihasilkannya adalah merupakan variabel berikutnya. Variabel lain yang mempengaruhi pemilihan tipe aliansi ini adalah kebijakan manajemen dalam bentuk out sourcing.

Sedangkan pemilihan tipe aliansi penetrasi pasar oleh PT Pos Indonesia lebih cenderung dipengaruhi variabel-variabel dalam bentuk penguasaan terhadap jaringan distribusi produk, proses inovasi dalam atribut produk, keterbatasan penguasaan pasar geografi serta sistem informasi pemasaran variabel-variabel ini juga akan mempengaruhi tingkatan persaingan dalam proses aliansi tersebut.

GAMBAR 2.3.
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini.

Apabila dari tipe-tipe aliansi tersebut memiliki perbedaan terhadap hasil-hasil aliansi tersebut maka hal ini dapat dilakukan suatu evaluasi terhadap setiap keputusan dalam melakukan strategi aliansi dengan pesaing. Selain daripada untuk melakukan evaluasi tersebut, hal ini dapat digunakan perusahaan untuk melakukan antisipasi kebijakan strategi dalam rangka melakukan tindakan preventif terhadap setiap keputusan yang akan dibuat dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing.

Hal lain yang penting untuk diketahui oleh perusahaan dalam melakukan evaluasi dan antisipasi dalam melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing sebagai bentuk kebijakan strategi perusahaan adalah melakukan suatu analisa terhadap setiap variable terikatnya yaitu hasil dari setiap tipe aliansi

2.3. HIPOTESIS PENELITIAN

Telah dikemukakan di atas bahwa terdapatnya hubungan tipe aliansi dengan hasil aliansi. Namun demikian untuk dapat menjawab permasalahan ini yaitu dengan berasarkan Kerangka Pemikiran Teoritis.

Hipotesa dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_{1A} : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing.

H_{2A} : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing.

H_{3A} : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk terhadap dampak persaingan.

2.4. DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

2.4.1. Aliansi Pasokan Bersama

Aliansi ini terjadi jika perusahaan-perusahaan memilih melakukan kolaborasi dengan maksud agar mencapai suatu keuntungan ekonomi yang lebih besar pada suatu komponen tertentu pada setiap tahap proses produksi. Salah satu aliansi ini diantaranya adalah perjanjian mengenai R&D untuk melakukan pengembangan dan pembuatan dari bagian keseluruhan dan komponen-komponen yang akan digunakan secara terpisah oleh berbagai mitra dalam lini produk yang dihasilkannya. Pada tahap produk akhir, perusahaan-perusahaan mitra berkompetisi dengan kontribusi yang berbeda.

Aliansi pasokan-bersama cenderung berasosiasi dengan mitra usaha yang sejenis sifatnya dan dalam ukurannya, keadaan geografi, dan posisi persaingannya. Pada saat dibentuk pembagian aktivitas R&D, mereka tidak memiliki inisiatif dalam suatu entitas yang berbeda sebab koordinasi sederhana dari pekerjaan penelitian membawa fasilitas penelitian dari tiap-tiap perusahaan cukup untuk menghasilkan

manfaat. Meskipun demikian, pada saat aliansi pasokan-bersama melibatkan proses manufaktur, komponen-komponen harus diproduksi dalam suatu kepemilikan fasilitas bersama agar terjadi peningkatan hasil yang baik dari skala ekonomi.

2.4.2. Aliansi Kuasi - Konsentrasi

Aliansi Konsentrasi-Kuasi merupakan asosiasi mitra yang memberikan kontribusi yang sama pada aset dan kemampuan dalam pengembangan, manufaktur, dan pasar produk bersama. Aliansi konsentrasi-kuasi menghasilkan suatu produk bersama atau lini produk untuk seluruh mitra dan dijual secara bersamaan.

Lingkup aliansi kuasi-konsentrasi biasanya meluas sampai kesemua fungsi-fungsi utama seperti riset dan pengembangan dan manufakturing, disamping pemasaran. Pada bagian riset dan pengembangan, beban kerja sering dibagi-bagi diantara perusahaan-perusahaan mitra.

Aliansi kuasi-konsentrasi banyak ditemukan pada industri pesawat terbang dan pertahanan, dimana jumlahnya mencapai 90% dari semua aliansi (Dussauge dan Garrete, 1993). Sebagian besar aliansi ini merupakan aliansi dari sesama negara Eropa dan aliansi internasional karena dibentuk oleh perusahaan-perusahaan yang berasal dari berbagai negara Eropa.

2.4.3. Aliansi Penetrasi Pasar

Aliansi ini menyatukan perusahaan-perusahaan mitra yang menyumbangkan aset dan keahlian yang berbeda ke dalam aliansi tersebut sehingga aliansi tersebut

dibentuk untuk mengambil keuntungan dari hubungan yang saling melengkapi antar perusahaan bermitra. Biasanya perusahaan-perusahaan tersebut bermaksud untuk memasarkan produk yang sudah ada yang dikembangkan oleh salah satu mitra dalam pasar geografis baru sedangkan perusahaan mitra lainnya memiliki akses istimewa.

Aliansi penetrasi-pasar seringkali menyatukan berbagai perusahaan mitra dengan posisi persaingan yang sangat berbeda. Mereka cenderung hanya merupakan kesepakatan komersil meskipun dapat juga meliputi masalah manufaktur.

Aliansi penetrasi-pasar banyak ditemukan pada industri mobil dan telekomunikasi. Secara umum aliansi ini seringkali menyatukan perusahaan Jepang dan Amerika Serikat, perusahaan Amerika dengan Eropa atau perusahaan Jepang dan Eropa.

2.4.4. Perkembangan Aliansi Sejalan Dengan Waktu

Beberapa penulis mendiskripsikan aliansi sebagai suatu fase transisi sebelum terjadinya akuisisi suatu mitra oleh mitra yang lainnya (Bleek dan Ernst, 1995). Penulis yang lain memandang aliansi sebagai suatu bentuk organisasi ekonomi yang tidak stabil dan temporer (Naulleau, 1993). Pendekatan yang lain memandang aliansi sebagai keterkaitan elementer didalam lingkup jaringan kerjasama yang lebih luas dan cenderung stabil (Lorenzoni dan Ornati, 1988; Jariilo, 1988, 1993; Hakansson dan Snehota, 1995). Variabel yang digunakan untuk menjelaskan aliansi berkembang

sejalan dengan waktu, maka diidentifikasi dalam lima perkembangan utama yang mengarah pada reorganisasi atau bubarnya suatu aliansi sebagai berikut:

- 2.4.4.1. **Aliansi “berakhir dengan sendirinya”** ketika sasaran yang mendasari pembentukannya telah tercapai.
- 2.4.4.2. **Aliansi mengalami perluasan atau pengembangan.** Perusahaan-perusahaan mitra memilih untuk melanjutkan kolaborasi dan menyusul kesuksesan produk bersama yang dihasilkannya atau mengembangkannya kepada produk atau proyek baru.
- 2.4.4.3. **Berhenti sebelum waktunya** dimana perusahaan-perusahaan mitra memutuskan aliansi tersebut sebelum tujuan awalnya tercapai.
- 2.4.4.4. **Proyek kerjasama ini diteruskan hanya oleh satu mitra**, sedangkan mitra yang lainnya mengundurkan diri sebelum hasil aliansi terwujud.
- 2.4.4.5. **Pengambilalihan satu perusahaan mitra oleh yang lain.** Aliansi itu telah sampai pada titik akhir ketika salah satu mitranya diakuisisi yang lain.

2.4.5. Konsekuensi Strategi Bagi Tiap Perusahaan Mitra

Salah satu interpretasi paling umum mengenai aliansi antara perusahaan-perusahaan pesaing menilai aliansi sebagai sebuah alat bagi satu mitra untuk memperoleh keterampilan dan kemampuan dari perusahaan mitra yang lain, sehingga memperkuat posisinya sendiri dan menghancurkan yang lain (Hamel, Doz, dan Prahalad, 1989; Hamel, 1991; Bleeke dan Ernst, 1993; Ramanantsoa dan Delivery

Windows Clereq, 1993). Transfer keahlian seperti itu sangat sulit untuk diamati secara langsung, tapi dapat diasumsikan bahwa sebuah perusahaan yang telah mampu menyerap keahlian yang berharga dari mitranya akan memanfaatkan keahlian ini untuk meluncurkan sendiri produk yang pernah dihasilkannya secara kolaborasi sebelumnya, atau menggunakannya untuk memasuki pasar mitranya secara sendiri.

Oleh karena itu, dipilih dan dinilai konsekuensi strategi dari aliansi-aliansi yang dibentuk, berdasarkan perubahan yang dihasilkan dalam keterampilan dan kemampuan yang ditransfer oleh tiap perusahaan mitra. Penilaian ini dioperasionalisasikan dengan sebuah variabel yang menggambarkan bagaimana ruang lingkup aktivitas tiap mitra berubah selama berlangsungnya suatu aliansi. Ruang lingkup aktivitas satu mitra diartikan berdasarkan rangkaian produk yang dihasilkannya sendiri dan pasar geografis dimana perusahaan beroperasi secara otonom di dalamnya. Kemudian perlu pengamatan terhadap satu mitra yang akan memperluas atau mempersempit rangkaian produk yang dibuat dan dipasarkannya sendiri pada saat aliansi masih terjadi dan dengan cara yang sama, dilakukan pula penelitian terhadap tiap mitra pada saat akan memasuki pasar baru atau keluar dari pasar yang ada dalam periode waktu yang sama. Aktivitas-aktivitas yang perlu dipertimbangkan dalam variabel ini adalah aktivitas yang dijalankan sebuah perusahaan yang beroperasi secara otonom dan kita tidak memasukkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara bersama. Asumsi dasar yang mendasari disain variabel ini adalah bahwa keterampilan, kemampuan, atau sumber daya baru yang

diperoleh melalui suatu aliansi akan menyebabkan suatu perusahaan memperluas ruang lingkup bisnis atau wilayah operasinya. Sebaliknya, hilangnya keterampilan atau kemampuan dari terjadinya aliansi, akan memaksa sebuah perusahaan untuk mengurangi ruang lingkup bisnisnya atau keluar dari pasar geografis tertentu.

Variabel konsekuensi strategis ini dapat mengambil salah satu dari empat nilai kategoris berikut:

- 2.4.5.1. **Penguasaan Kemampuan Baru.** Ketika aliansi berakhir, semua mitra memperluas ruang lingkup kepemilikan sumber daya mereka, dan mereka mengembangkan rangkaian produk baru atau memasuki pasar baru sendirian.
- 2.4.5.2. **Spesialisasi yang Sama-sama Menguntungkan.** Ketika aliansi berakhir, semua mitra mengurangi ruang lingkup kepemilikan sumber daya mereka dan tidak lagi memproduksi rangkaian produk tertentu sendiri dan tidak lagi beroperasi secara otonom dalam pasar tertentu.
- 2.4.5.3. **Penguasaan Kemampuan Sepihak.** Ketika aliansi berakhir, salah satu mitra telah memperoleh keterampilan dan kemampuan baru dan telah mengembangkan rangkaian produknya atau telah memasuki pasar baru, tapi mitra yang lain tidak mendapatkan manfaat yang sama dari aliansi itu.
- 2.4.5.4. **Tidak Ada Konsekuensi.** Ketika aliansi berakhir, pengalihan sumber daya dari tiap partner tetap tidak berubah, dan tidak ada perusahaan mitra yang mengembangkan atau mengurangi ruang lingkup bisnisnya.

2.4.6. Dampak Terhadap Persaingan

Sebagian penulis telah mengemukakan bahwa aliansi antara perusahaan-perusahaan pesaing dapat memiliki dampak terhadap suatu persaingan yang besar (Preffer dan Nowak, 1976; Jorde dan Teece, 1989, 1990. Penelitian ini dirancang untuk mengungkap dampak aliansi terhadap intensitas kompetisi. Variabel ini menggambarkan suatu aliansi dapat mempengaruhi berbagai produk yang saling bersaing dalam suatu pasar tertentu.

Variabel ini dapat mengasumsikan nilai-nilai kategori berikut ini:

2.4.6.1. Meningkatnya macam produk yang saling bersaing.

Jumlah produk sejenis yang ditawarkan di pasar oleh perusahaan-perusahaan yang bermitra telah meningkat sebagai hasil aliansi.

2.4.6.2. Menurunnya variasi produk sejenis

Terjadinya pengurangan dari variasi produk yang dihasilkannya terhadap produk pesaing.

2.4.6.3. Tidak ada pengaruh terhadap variasi produk sejenis.

Ketika aliansi berakhir, jumlah produk sejenis yang tersedia di pasar tetap tidak akan berubah.

B A B III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian yang berdasarkan pada studi kasus PT Pos Indonesia yang merupakan BUMN yang bergerak pada bidang jasa perposan di Indonesia. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah terletak pada pemilihan sampel dan jenis data yang dipergunakan dalam penelitian serta sifat industrinya.

Penelitian-penelitian terdahulu yang membahas mengenai aliansi dengan pesaing ini menggunakan berbagai perusahaan yang berbeda sebagai sampel. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Dussauge dan Garrette (1998) yang menggunakan data *cross section* dari 197 perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang otomotif, pesawat terbang, komputer dan telekomunikasi. Perlakuan satu perusahaan sebagai satu sampel didasari asumsi bahwa setiap perusahaan telah mengetahui tipe aliansi yang dipergunakan secara jelas dari sifatnya dan dilakukan secara berkesinambungan oleh *holding company*.

Asumsi tersebut tidak dapat dipergunakan pada PT Pos Indonesia yang banyak memiliki kantor cabang yang diberikan kewenangan untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan pesaing setempat. Selain itu pula secara terpusat juga dilakukan kerjasama yang bersifat nasional yang dilakukan oleh Kantor Pusat PT Pos Indonesia yang harus dilaksanakan teknis operasionalnya oleh seluruh kantor-kantor cabang di seluruh Indonesia.

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Dalam melakukan penelitian ini digunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil survey melalui wawancara dengan menggunakan daftar tentang pertanyaan-pertanyaan mengenai hasil-hasil aliansi yang sedang maupun telah dilakukan. Selain itu pula data primer ini didapat dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden yang terdiri dari kepala kantor pos di beberapa kota yang dipilih di seluruh Indonesia.

Sedangkan data sekunder didapat dari data Perjanjian Kerjasama yang sedang dan pernah dilakukan antara PT Pos Indonesia dengan perusahaan pesaing selama tiga tahun terakhir yaitu mulai tahun 1998, 1999 dan 2000 maupun kelengkapan data lain yang diperoleh dari Profil Perusahaan.

3.2. POPULASI DAN SAMPLING

Menurut Uma Sekaran (1992) populasi adalah kelompok orang-orang, kejadian-kejadian atau sesuatu yang menarik bagi peneliti untuk diteliti. Mengingat penelitian sifatnya studi kasus, maka populasi dalam penelitian ini adalah beberapa perusahaan pesaing yang terkait dengan bisnis jasa pos serta sedang melakukan aliansi dengan PT Pos Indonesia.

Sampel merupakan bagian dari suatu populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi tersebut (Donald R. Cooper, C. William Emory, 1997). Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Probability Sampling* yang didasarkan pada konsep seleksi acak. Bentuk *probability sampling* yang digunakan

dalam penelitian ini ini adalah sampel acak sederhana (*simple random sampling*) yang dianggap kasus khusus dimana setiap elemen populasi memiliki peluang seleksi yang sederajat dan diketahui. Dari seluruh kuesioner yang dikirimkan kepada 90 kantor yang terdiri dari 11 kantor wilayah, 6 kantor kelas I, 13 kantor kelas II, 26 kantor kelas III dan 34 kantor kelas IV, maka dalam waktu periode 58 hari telah terkumpul kembali sebanyak 67 eksemplar dari 67 kantor yang diwakili oleh responden setingkat kepala kantor pos maupun tingkat tenaga manajerial yang berada di kantor-kantor pos seluruh Indonesia (lampiran 6). Dengan demikian dapat diketahui bahwa proporsi tingkat pengembalian kuesioner tersebut adalah sebesar 74,4% yang sekaligus merupakan sampel pada penelitian ini.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Sesuai dengan tujuan dari penelitian ini maka digunakan tehnik-tehnik pengambilan data sebagai berikut :

3.3.1. Record Search

Record search dilakukan dengan melakukan penelitian terhadap laporan dari data Perjanjian Kerjasama yang berada di Kantor Pusat maupun yang berada di kantor-kantor cabang. Penelitian dilakukan terhadap data yang dimulai pada tahun 1988 sampai dengan tahun 2000.

3.3.2. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada tenaga manajerial di Kantor Pusat maupun Kantor Unit Pelaksana Teknis untuk mendapatkan gambaran umum mengenai

kerjasama yang dilakukan serta evaluasi dari kerjasama tersebut sebagai suatu bentuk aliansi dengan perusahaan pesaing di masing-masing wilayah. Wawancara ini juga digunakan untuk melakukan konfirmasi terhadap jawaban yang diberikan melalui kuesioner. Selain itu pula dilakukan wawancara dengan bagian Hukum Pos PT Pos Indonesia yang berada di Kantor Pusat, Bandung.

3.3.3. Kuesioner

Dalam pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirimkan kepada kantor-kantor cabang seluruh Indonesia yang potensial melakukan kerjasama dengan perusahaan pesaing di wilayahnya dan harus diisi langsung oleh kepala kantor maupun setingkat tenaga manajerial di kantor tersebut. Pemilihan kepala kantor sebagai responden dilakukan dengan pertimbangan bahwa seorang kepala kantor lebih memahami mengenai pelaksanaan dari kerjasama tersebut selain itu pula memiliki kewenangan dalam membuat dan melakukan kebijakan strategis bagi kantornya. Dengan demikian diharapkan jawaban yang diberikan dalam pengisian kuesioner tersebut diharapkan tidak bias. Pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner merupakan pertanyaan tertutup dengan jawaban menggunakan skala *Likert*. Ukuran skala tersebut terdiri dari sepuluh skala yaitu : Angka 1 untuk pernyataan tidak setuju atau tidak banyak sampai angka 10 untuk pernyataan sangat setuju atau sangat banyak.

Skala 1 sampai dengan 10 ini dimaksudkan agar memudahkan responden dalam memberikan penilaian. Selain itu pula, penggunaan skala ini untuk menghindari subyektifitas dalam pemberian bobot atau nilai dari setiap variabel-variabelnya.

3.4. TEKNIK ANALISIS

Untuk mencapai tujuan dalam penelitian ini, maka dipergunakan alat analisa *Chi-square test* atau Uji Kai-kuadrat yang mampu untuk melakukan analisa terhadap adanya perbedaan antara pemilihan tipe-tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi tersebut. Alat-alat analisa tersebut juga dinilai mampu dan memadai untuk melakukan perhitungan-perhitungan secara matematis maupun secara statistik yang akan mengolah data kuantitatif yang berasal dari kuesioner. Dengan demikian hasil dari perhitungan tersebut dapat digunakan sebagai pembuktian dari hipotesa yang telah diajukan dalam penelitian ini secara baik dan benar. Sedangkan untuk proses pengolahan datanya dipergunakan software SPSS versi 10.0.

3.4.1. Chi – Square

Teknis analisis yang digunakan untuk melakukan penelitian ini yaitu *Chi-square test* atau juga disebut dengan Uji Kai-kuadrat yaitu pengujian hipotesis tentang perbandingan antara frekuensi sampel yang benar-benar terjadi dengan frekuensi harapan yang didasarkan atas hipotesis tertentu pada setiap kasus atau data (Haryono Subiyakto, 1995).

Nilai *Chi-Square test* untuk pengujian perbedaan antara pola frekuensi observasi dan frekuensi harapan dinyatakan dengan rumus:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \dots\dots\dots (1)$$

f_o = frekuensi observasi
 f_e = frekuensi harapan

3.4.2. Uji Validitas

Uji validitas merupakan prosedur untuk menguji kuisisioner yang digunakan sudah benar atau belum, pada dasarnya uji validitas ini dilakukan dengan melihat korelasi antar skor dari masing-masing data dibandingkan dengan skor totalnya. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar kuesioner tersebut dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,239

Rumus :

$$r = \frac{N[\Sigma Y] - [\Sigma X][\Sigma Y]}{\sqrt{\{ [N\Sigma X^2 - [\Sigma X]^2][N\Sigma Y^2 - [\Sigma Y]^2] \}}}$$

..... (2)

Dimana:

- r = koefisien validitas
- X = skor subyek pada item dalam nomer X
- Y = skor total subyek
- XY = skor data subyek nomer X dikalikan skor total
- N = banyaknya subyek

3.4.3. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas berkaitan dengan ketepatan dari prosedur pengukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi alat tersebut reliabel dalam mengukur ulang terhadap obyek yang sama. Sedangkan syarat minimum agar kuesioner tersebut dapat dikatakan reliabel apabila memiliki nilai diatas 0,7.

Untuk itu sebelum melakukan penelitian, perlu kiranya melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen yang akan diteliti dengan cara membagikan kuesioner kepada 30 responden.

Alasan penggunaan alat analisa tersebut dalam penelitian ini yaitu sebagai landasan teori yang mampu untuk mengolah data kualitatif menjadi data kuantitatif sehingga mendapatkan suatu hasil sebagai pembuktian dari hipotesa yang diajukan yang kemudian dari hasil pembuktian hipotesa tersebut dapat dilakukan interpretasi hasil yang dapat menjelaskan ada ataupun tidaknya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi yang ditunjukkan oleh perbedaan hasil aliansi yang dilakukan dengan perusahaan pesaing pada industri jasa pos. Dari hasil analisa kuantitatif tersebut selanjutnya akan disajikan kedalam analisa kualitatif yang mampu untuk merumuskan alternatif kebijakan strategis perusahaan.

B A B IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. PERKEMBANGAN STATUS BADAN USAHA PERUSAHAAN

Kantor pos pertama kali di Indonesia berdiri sejak tahun 1746, namun pembentukannya dalam sebuah badan usaha pemerintah yang formal baru dimulai pada tahun 1906 dengan terbentuknya Jawatan PTT (*Post, Telegraph dan Telephone*) berdasarkan Staatsblaad nomor 35 tahun 1906. Jawatan PTT saat itu berfungsi sebagai lembaga pemerintah dengan anggaran yang diberikan dan disubsidi oleh pemerintah seperti layaknya suatu departemen. Oleh karena anggaran tersebut datang dari pemerintah, Jawatan PTT tidak memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan. Badan usaha yang dipimpin oleh seorang kepala jawatan ini, operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan kepada masyarakat.

Setelah masa merdeka Pemerintah Indonesia melakukan nasionalisasi terhadap seluruh perusahaan Belanda. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 19 tahun 1960 semua perusahaan yang modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan yang berasal dari nasionalisasi diubah menjadi perusahaan negara. Sebagai pelaksanaan peraturan pemerintah pengganti undang-undang tersebut, maka pada tanggal 21 Desember 1961 dikeluarkan Peraturan Pemerintah No.240 tahun 1961. Berdasarkan peraturan pemerintah ini Jawatan PTT

resmi berubah status menjadi perusahaan negara dengan nama Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, disingkat PN Postel.

Dengan perubahan status ini maka PN Postel berada di bawah Departemen Perhubungan Darat, Pos Menteri Telekomunikasi dan Pariwisata, dan Dirjen Postel bertanggung jawab langsung kepada Menteri Perhubungan Darat, Pos Telekomunikasi dan Pariwisata. Secara umum fungsi, kedudukan maupun misi dari PN Postel ini tidak banyak berbeda jika dibandingkan dengan Jawatan PTT. Misi dan tujuannya tetap seperti tercantum dalam peraturan pemerintah di atas.

Selama kurun waktu lima tahun sejak berubah menjadi PN Postel, sektor pos dan telekomunikasi berkembang amat cepat. Oleh karena perkembangan yang cepat tersebut, maka kemudian timbul ide untuk meninjau kembali bentuk dari organisasi PN Postel ini. Ide ini akhirnya bermuara pada saat dipecahnya PN Pos dan Giro yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965. Sementara yang kedua bernama PN Telekomunikasi yang dibentuk dengan Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1965.

Pada tahun 1967 melalui Instruksi Presiden RI No. 17 tahun 1967, presiden menginstruksikan agar semua menteri dan pimpinan lembaga pemerintah lainnya yang membawahi perusahaan-perusahaan negara supaya mengadakan persiapan penertiban/penyempurnaan/penyederhanaan terhadap setiap usaha negara, untuk diarahkan kepada ketiga bentuk usaha negara yaitu: Usaha-Usaha Negara Perusahaan (Negara) Jawatan (*departemental agency*); Usaha-Usaha Negara Perusahaan (Negara)

Umum (*public corporation*); dan Usaha-Usaha Negara Perusahaan (Negara) Perseroan (*public/state company*).

Dua tahun kemudian Presiden RI menetapkan Undang-Undang No.9 tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 1 tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi undang-undang. Bentuk-bentuk usaha negara yang dimaksud dalam undang-undang ini kemudian disingkat menjadi : Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (Persero).

Berbeda dengan pendirian PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi yang terjadi bersamaan, perubahan status dari perusahaan negara menjadi perusahaan umum di kedua perusahaan tersebut tidak dilakukan secara otomatis meskipun status PN sudah tidak ada lagi. Pada tahun 1974 PN Telekomunikasi lebih dulu menjadi Perum Telekomunikasi berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974. Sementara itu perubahan PN Pos dan Giro menjadi Perum Pos dan Giro baru dilaksanakan pada tahun 1978 dengan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1978.

Dalam pertimbangan peraturan pemerintah tersebut dinyatakan bahwa perubahan ststus ini dimaksudkan untuk lebih menyempurnakan dan mendayagunakan pengusahaan dan pengelolaan dinas pos dan giropos. Dalam peraturan pemerintah itu juga disebutkan lapangan usaha Perum Pos dan Giro mencakup tiga aspek yaitu: (1) penyelenggaraan dan pelayanan pos dan giropos untuk hubungan dalam negeri maupun luar negeri, (2) perencanaan, pembangunan dan perluasan sarana-sarana pos dan giropos, (3) usaha-usaha lain dengan mengindahkan

peraturan perundang-undangan yang berlaku dan aytau kebijakan yang ditetapkan oleh menteri. Dalam peraturan ini juga mulai ditegaskan bahwa Perum Pos dan Giro adalah badan usaha tunggal dalam penyelenggaraan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri.

Setelah sekitar tujuh belas tahun berstatus perusahaan umum, maka pada tanggal 20 Juni 1995 status Perum Pos dan Giro secara resmi berubah menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Pos Indonesia. Perubahan status ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 5 tahun 1995 pada tanggal 27 Februari 1995.

Perubahan Pos Indonesia dari Perum menjadi Persero merupakan babak baru dalam sejarah Pos Indonesia. Perubahan status ini membawa konsekuensi pada perubahan yang mendasar pada pola dan sifat pengelolaan usaha Pos Indonesia. Perubahan yang paling mendasar adalah orientasi pengelolaannya yang lebih terfokus pada usaha pemupukan keuntungan. Hal ini seperti yang disebutkan dalam Peraturan Pemerintah di atas yang menyatakan maksud dan tujuan perusahaan adalah untuk menyelenggarakan usaha jasa pos dan giro dan usaha-usaha lain yang menunjang penyelenggaraan usaha jasa pos dan giro sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam peraturan pemerintah yang baru yaitu Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 mengenai Perusahaan Perseroan, hal ini ditegaskan maksud dan tujuan pendirian Persero adalah: (1) menyediakan barang dan atau jasa bermutu dan berdaya saing tinggi dan (2) memupuk keuntungan guna meningkatkan nilai perusahaan.

Maksud dan tujuan perusahaan ini berbeda dengan maksud dan tujuan perusahaan pada saat Pos Indonesia berstatus sebagai perusahaan umum dimana misi utama perusahaan adalah dalam rangka pelayanan kepada masyarakat seperti yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 1984. Dalam peraturan Pemerintah ini disebutkan bahwa maksud dan tujuan perusahaan adalah menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta turut aktif melaksanakan dan menunjang pelaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya. Dari rumusan ini jelas bahwa visi utama perusahaan adalah fungsi pelayanan publik walaupun dalam ketentuan tersebut juga disebutkan bahwa sifat usahanya juga mencakup pemupukan keuntungan.

4.1.1. Visi, Misi Dan *Grand Strategy* Perusahaan

Pada saat PT Pos Indonesia masih berbentuk Perum Pos dan Giro perusahaan belum memiliki visi yang jelas dalam memberikan arahan dalam mencapai suatu tujuan perusahaan di masa depan sesuai dengan lingkungan bisnis. Pada saat itu itu Pos Indonesia lebih merupakan sebuah perusahaan pemerintah yang memiliki proporsi yang lebih besar terhadap pelayanan masyarakat sebagai suatu wujud dari misi sosial yang diberikan pemerintah kepada perusahaan. Namun pada saat ini setelah perusahaan berubah menjadi BUMN yang berbentuk perseroan terbatas, maka PT Pos Indonesia pada tahun 1995 telah memiliki visi dan misi perusahaan secara jelas dalam rangka mengantisipasi lingkungan bisnis.

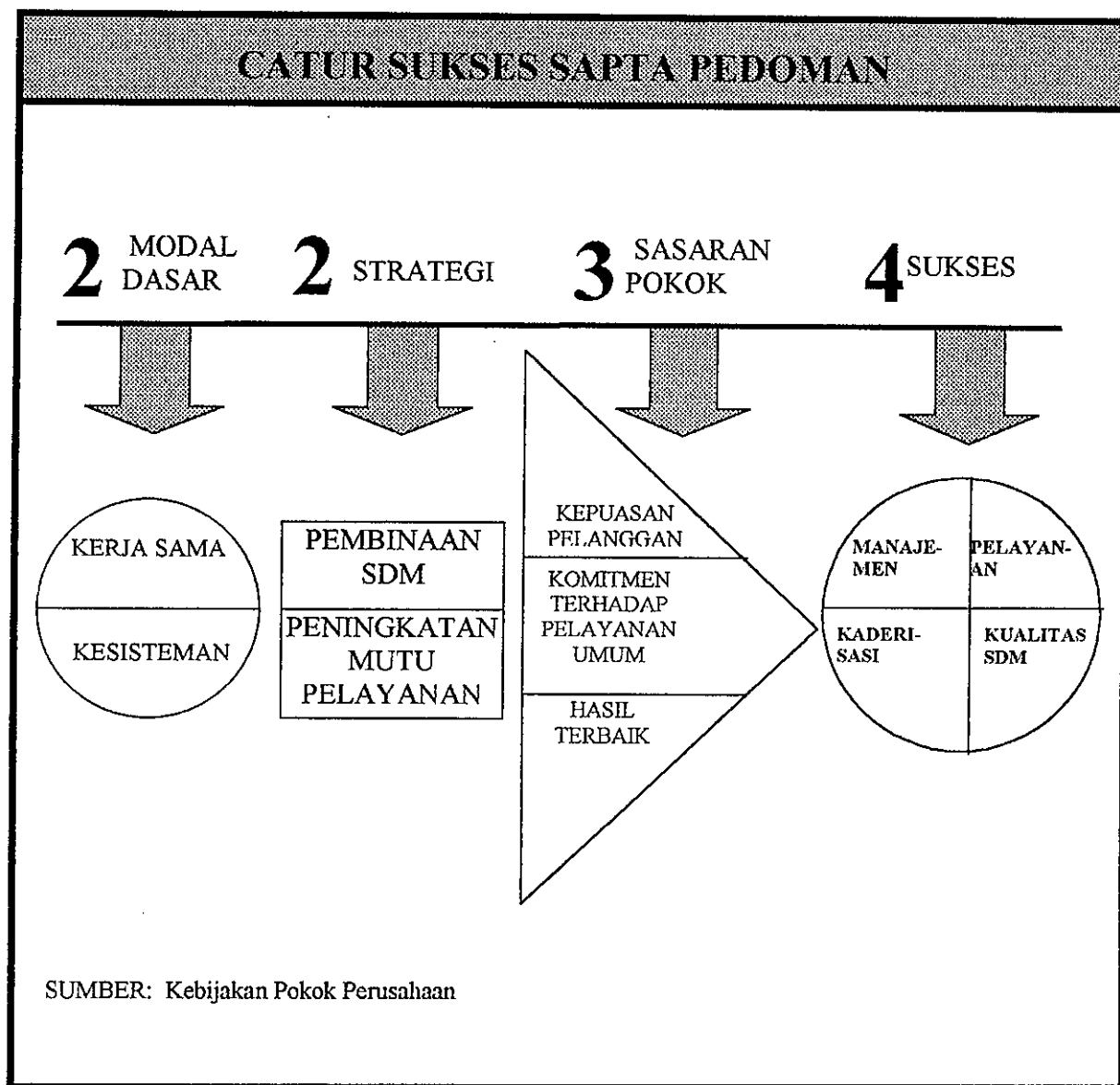
VISI

- Pos Indonesia senantiasa berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli terhadap lingkungan , dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional, sehingga mampu memberikan layanan terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat.

MISI

- Menyediakan sarana komunikasi yang andal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memeperkuat kesatuan dan keutuhan bangsa dan negara.
- Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham, masyarakat serta mitra kerja.

GAMBAR 4.1.



Grand Strategy PT Pos Indonesia (Persero) dikenal dengan nama Catur Sukses Sapta Pedoman (CSSP) seperti terlihat pada Gambar 4.1. *Grand strategy* ini mencakup empat komponen yaitu, modal dasar, strategi, sasaran pokok dan kreteria sukses. Sasaran Pokok terdiri dari kepuasan pelanggan, komitmen kepada pelayanan umum dan hasil terbaik bagi *stakeholder*. Kepuasan pelanggan menjadi sasaran pokok pertama karena akan menjadi basis berkembangnya perusahaan. Komitmen terhadap pelayanan umum merupakan implementasi dari misi negara yang ditugaskan kepada perusahaan sebagai penyedia *universal postal service*. Sasaran pokok ketiga adalah hasil terbaik bagi seluruh *stakeholder*, terutama pelanggan, pemerintah, pegawai dan mitra kerja perusahaan. Untuk mencapai ketiga sasaran pokok tersebut perusahaan menerapkan strategi pemberdayaan dan pembinaan sumber daya manusia dan peningkatan mutu pelayanan. Strategi tersebut memanfaatkan dua modal dasar berupa kerjasama dan kesisteman. Kesisteman dijadikan modal dasar karena operasional pos melibatkan sistem yang besar dan kompleks. Sedangkan untuk menilai keberhasilan perusahaan digunakan empat parameter yaitu sukses manajemen, dalam mengolah perubahan dan transformasi perusahaan, sukses pelayanan, sukses kaderisasi dan sukses peningkatan kualitas SDM.

4.1.2 Kondisi Persaingan Dalam Bisnis Jasa Pos

Pada saat ini Pos Indonesia menghadapi suatu permasalahan dalam bisnis jasa pos yaitu menghadapi persaingan khususnya produk surat yang datang dari perusahaan pesaing yang bergerak dalam bisnis jasa titipan (Perjastip). Persaingan

melawan Perjastip ini tidak kalah ketat dibandingkan dengan pesaing-pesaing dari perusahaan lain yang merupakan produk substitusi pos. Di sini pos Indonesia menghadapi dua perkembangan situasi persaingan yang sangat pelik. Pertama adalah tumbuh pesatnya pesaing dari perjastip ini. Kedua, adalah semakin canggihnya strategi yang diterapkan oleh perusahaan pesaing untuk merebut pangsa-pangsa pasar yang ada.

Meningkatnya jumlah perjastip ini tidak dapat dipungkiri yaitu merupakan hasil dari pemberlakuan Undang-Undang Pos No. 6 tahun 1984 tentang perposan yang memberikan keleluasaan pada Perjastip untuk dapat masuk dan merebut pangsa pasar pada bisnis ini. Dengan undang-undang baru ini, Perjastip yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu diberi ijin oleh pemerintah untuk melakukan pengiriman surat pos jenis tertentu selain yang penyelenggaraannya hanya menjadi wewenang Pos Indonesia. Selama bertahun-tahun memang Perjastip tidak diijinkan untuk masuk dan bermain pada bisnis ini, walaupun sesungguhnya sejak tahun 1970-an sudah banyak yang beroperasi secara ilegal dan sembunyi-sembunyi.

Disamping karena pelepasan sebagian monopolis, penyebab meningkatnya jumlah *courier service* ini juga disebabkan oleh rendahnya *barrier to entry* untuk masuk ke dalam bisnis ini. Oleh karena bisnis ini tidak memerlukan investasi yang tinggi dan memerlukan asset yang relatif rendah. Dengan bermain pada relung-relung bisnis seperti ini akan menjadi spesialis dengan kinerja yang cukup baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar. Sehingga dengan demikian para perjastip ini dapat bertahan dan berkembang dengan baik pada bisnisnya tersebut.

Oleh karena *barrier to entry* yang rendah dan peluang usaha terus saja bertambah secara periodik, maka tidak dapat dihindari jumlah perjastip ini terus meningkat jumlahnya. Dari data yang diperoleh dari Departemen Perhubungan menunjukkan angka sebagai berikut pada tahun 1987 jumlah perjastip hanya terdiri dari 83 perusahaan. Namun sepuluh tahun kemudian jumlah tersebut meningkat menjadi 571 perusahaan. Hal ini berarti telah terjadi peningkatan hampir sebesar tujuh kali lipat atau terjadi pertumbuhan kira-kira 22% per tahunnya. Suatu peningkatan yang cukup signifikan bagi pertumbuhan bisnis. Seluruh perjastip yang berjumlah 571 buah tersebut tersebar di seluruh Indonesia dengan total kantor yang terdiri dari kantor pusat dan kantor cabang yang mencapai jumlah 3.000 buah.

Jumlah tersebut merupakan angka yang ditunjukkan oleh *indirect competitor* belum lagi pertumbuhan perusahaan-perusahaan lain yang menghasilkan produk substitusi dari jasa pos yang merupakan *latent competitor*. Perusahaan-perusahaan tersebut dapat berupa industri perbankan, alat transportasi, jasa telekomunikasi dan lain-lain.

4.2. ANALISIS DATA

Pada sub bab ini seluruh data yang disajikan berasal dari hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden dan kemudian diolah dengan menggunakan alat uji statistik *Chi-Square test* melalui proses komputerisasi dengan program SPSS versi. 10.0

4.2.1. Statistik Deskriptif

Responden dari penelitian ini berjumlah 67 orang yang mewakili 67 kantor yang terdiri dari kantor wilayah usaha pos dan kantor pos yang berada di berbagai kota di seluruh Indonesia. Dari seluruh responden tersebut masuk dalam kategori tingkat manajerial karena memiliki jabatan sebagai kepala kantor. Secara lengkap mengenai tingkat kantor tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1.

TABEL 4.1
TINGKAT KANTOR

Kelas Kantor	Frekuensi	%	% Kumulatif
Kantor wilayah	11	16,42	16,42
Kantor Pos I	6	8,95	25,37
Kantor Pos II	13	19,40	44,77
Kantor Pos III	19	28,36	73,13
Kantor Pos IV	18	26,87	100
Jumlah	67	100	

Sumber : Data yang diolah

Pada saat ini pula PT Pos Indonesia dalam melakukan bisnisnya menghadapi tingkat persaingan yang sangat tinggi. Untuk mengetahui banyaknya pesaing yang berada pada suatu wilayah kantor pos, maka dapat dilihat pada Tabel 4.2.

TABEL 4.2
JUMLAH PESAING PADA SUATU KANTOR

Jumlah Pesaing	Frekuensi	%	% Kumulatif
≤ 25 perusahaan	39	58,2	58,2
26-50 perusahaan	23	34,3	92,5
51-100 perusahaan	4	6,0	98,5
> 100 perusahaan	1	1,5	100,0
Jumlah	67	100,0	

Sumber : Data yang diolah

Dan jumlah tersebut dapat diketahui pula banyaknya perusahaan pesaing yang pada saat ini sedang melakukan aliansi dengan PT. Pos Indonesia. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.3.

TABEL 4.3
JUMLAH PERUSAHAAN PESAING YANG SEDANG MELAKUKAN ALIANSI DENGAN PT. POS INDONESIA PADA SETIAP KANTOR

Jumlah Perusahaan	Frekuensi	%	% Kumulatif
≤ 10 perusahaan	48	71.6	71.6
11-25 perusahaan	14	20.9	92.5
26-30 perusahaan	5	7.5	100.0
> 50 perusahaan	-	-	
Jumlah	67	100,0	

Sumber : Data yang diolah

Dengan melihat pada tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa pada saat ini banyak kantor pos yang sedang melakukan aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Jumlah tertinggi mencapai 48 kantor yang sedang melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing sebanyak 1 sampai dengan 10 perusahaan.

4.2.2. Prosedur Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan urutan prosedur dengan melalui beberapa tahapan yaitu mulai dari membuat kategori atau penggolongan terhadap tipe aliansi yang dilakukan sampai dengan proses pembuatan matriks. Adapun urutan langkah-langkah dari prosedur tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pengkategorian terhadap tipe aliansi.

Pengkategorian tipe aliansi ini dilakukan berdasarkan skor dari kuesioner yang telah diisi dengan benar. Dalam setiap kuesioner yang sekaligus merupakan sampel tersebut hanya dimasukkan ke dalam satu tipe aliansi diantara tiga tipe aliansi yang ada yaitu tipe aliansi pasokan bersama, tipe aliansi kreasi konsentrasi dan tipe aliansi penetrasi pasar. Penentuan kategori tersebut yaitu berdasarkan pada nilai tertinggi dan skor yang ada diantara ketiga tipe aliansi tersebut.

2. Pengkategorian hasil dari tipe aliansi.

Pengkategorian hasil ini yaitu dengan cara membandingkan skor daripada hasil setiap sampel terhadap parameter yang digunakan. Parameter yang digunakan yaitu skor di bawah nilai 5 maupun skor di atas nilai 5. Dengan demikian apabila skor yang diperoleh di bawah nilai 5 maka dikategorikan bukan sebagai hasilnya

dan sebaliknya jika skor tersebut memiliki nilai diatas nilai 5 maka sampel tersebut dapat digolongkan sesuai dengan hasil yang dikehendaki.

3. Proses tabulasi dari hasil pengkategorian

Proses tabulasi ini berdasarkan hasil dari langkah 1 dan 2. Hasil dari proses tabulasi ini kemudian diolah melalui proses komputerisasi yang hasilnya kemudian diinterpretasikan sebagai suatu informasi yang dapat digunakan oleh manajemen. Dari informasi tersebut diharapkan dapat dimanfaatkan dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat strategis.

4. Agar proses pembuatan keputusan strategis tersebut lebih efektif maka dari hasil tabulasi tersebut dibuat suatu model yang lebih sederhana dalam bentuk sebuah matrik. Sisi vertikal dari matrik tersebut memuat tipe-tipe dari aliansi sedangkan sisi horisontal merupakan hasil-hasil aliansi.
5. Setelah itu dicari nilai terbesar dari frekuensi pada setiap tabel untuk masing-masing hasil aliansi dengan cara memilih frekuensi terbesar dimulai dari kolom pertama pada baris pertama dan dilanjutkan untuk kolom-kolom berikutnya maupun pada baris-baris selanjutnya secara bertahap.

Apabila pada kolom maupun baris tersebut sudah dipilih frekuensi yang terbesar, maka selanjutnya harus dicari frekuensi terbesar pada kolom dan baris selanjutnya. Dalam pemilihan besarnya frekuensi ini tidak diperkenankan untuk memilih dua kali pada kolom maupun pada baris yang sama meskipun memiliki frekuensi terbesar berikutnya, tetapi harus dipilih pada kolom dan baris berikutnya.

6. Setelah didapatkan frekuensi terbesar menurut kolom dan baris, maka indikator variabel yang memiliki frekuensi terbesar tersebut dimasukkan dalam kotak matriks yang sesuai dengan tipe aliansi dan hasil-hasil aliansi.
7. Dari matriks inilah maka dapat dilakukan intepretasi yang dapat dijadikan informasi bagi manajemen dalam proses pembuatan keputusan yang bersifat strategis dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing.

Keseluruhan data yang telah diisi tersebut kemudian diolah dengan menggunakan alat uji statistik *Chi-square test* untuk mengetahui terdapatnya perbedaan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi. Dalam hal ini, tipe aliansi merupakan variabel bebas sedangkan yang merupakan variabel terikatnya adalah (1) perkembangan aliansi sejalan dengan waktu, (2) konsekuensi strategi dari aliansi bagi setiap perusahaan mitra dan (3) dampak dari aliansi terhadap intensitas persaingan.

4.2.3. Analisis Temuan Penelitian

Dari prosedur penelitian serta langkah-langkah pengkategorian terhadap setiap tipe aliansi serta langkah-langkah pengkategorian terhadap setiap tipe aliansi maupun dalam proses tabulasi terhadap 67 sampel secara komputerisasi, maka diketahui besarnya frekuensi dari masing-masing tipe aliansi terhadap hasil-hasil aliansi. Besarnya frekuensi yang didapat dari tipe aliansi pasokan bersama adalah 29 kasus atau 43,3 %, tipe kuasi-konsentrasi sebesar 16 kasus atau 23,9 % dan yang terakhir adalah tipe aliansi penetrasi pasar yang terdiri dari 22 kasus atau 32,8 %. Besarnya

frekuensi ini adalah sama untuk setiap hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing, hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi perusahaan pesaing dan hasil aliansi untuk dampak aliansi terhadap persaingan.

4.2.3.1. Analisis Tipe-tipe Aliansi Terhadap Perkembangan Aliansi Antara Perusahaan Pesaing

Analisis tipe-tipe aliansi terhadap perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing ini adalah untuk menganalisis besarnya frekuensi dari setiap indikator variabel terikat perkembangan aliansi yang terdiri dari (1) berakhir dengan semestinya, (2) perluasan, (3) berakhir sebelum waktunya, (4) berlanjut dengan satu mitra dan (5) pengambilalihan apabila dilakukan dengan menggunakan tipe aliansi pasokan bersama, tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan tipe aliansi penetrasi pasar.

Besarnya frekuensi tersebut dapat dilihat pada tabel 4.4

TABEL 4.4
PERKEMBANGAN ALIANSI ANTARA PERUSAHAAN PESAING

	Aliansi pasokan bersama 43,3 % dari sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 23,9% dari sampel	Aliansi Penetrasi pasar 32,8 % dari sampel	Semua aliansi dari seluruh sampel
Berakhir dengan semestinya	20,7 %	6,3 %	59,1 %	29,9 %
Perluasan	27,6	37,5	18,2	26,9
Berakhir sebelum waktunya	10,3	6,3	4,5	7,5
Berlanjut dengan satu mitra	20,7	31,3	13,6	20,9
Pengambilalihan	20,7	18,8	4,5	14,9
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Uji Kai-kuadrat	Nilai	Derajat kebebasan	Signifikansi	
Pearson	15,771	8	0,046	
Rasio Likelihood	16,399	8	0,037	

Sumber : Data yang diolah

Pada tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa frekuensi yang diperoleh semua tipe aliansi dari seluruh sampel yang berakhir dengan semestinya adalah sebesar 29,9%. Jika secara rinci dapat diketahui bahwa dari 29,9% yang terdiri dari ketiga tipe aliansi yang berakhir dengan semestinya ternyata tipe aliansi pasokan bersama sebesar 20,7%, tipe aliansi kuasi-konsentrasi adalah sebesar 6,3% dan tipe aliansi penetrasi pasar sebesar 59,1%.

Sedangkan frekuensi yang diperoleh semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan perluasan adalah suatu sebesar 28,4% yang secara terinci terdiri dari 18,2% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 37,5% untuk aliansi konsentrasi dan 22,7% untuk aliansi penetrasi pasar.

Frekuensi yang di dapat semua tipe aliansi dari seluruh sampel yang berakhir sebelum waktunya adalah sebesar 6%. Besarnya masing-masing frekuensi adalah 10,3% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 6,3% untuk tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan 4,5% untuk tipe aliansi penetrasi pasar.

Selanjutnya adalah besarnya frekuensi yang diperoleh seluruh tipe aliansi dari semua sampel yang berlanjut dengan satu mitra, yaitu sebesar 20,9%. Secara terinci untuk masing-masing tipe adalah 20,7% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 31,3% untuk tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan 13,6% untuk tipe aliansi penetrasi pasar.

Besarnya frekuensi yang diperoleh dari semua jenis tipe aliansi dari seluruh sampel dengan pengambilalihan adalah 14,9% dengan perincian 20,7% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 18,8% untuk aliansi-aliansi-konsentrasi dan 4,5% untuk aliansi penetrasi pasar.

4.2.3.2. Analisis Tipe-tipe Aliansi Terhadap Konsekuensi Strategis dari Aliansi Antara Perusahaan Pesaing.

Analisis tipe-tipe aliansi terhadap kensekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing ini adalah untuk menganalisa besarnya frekuensi dari setiap indikasi variabel terikat. Konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing. Indikator-indikator variabel tersebut adalah : (1) Penguasaan kemampuan baru; (2) Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan; (3) Penguasaan kemampuan sepihak dan; (4) Tidak ada konsekuensi. Besarnya frekuensi dari masing-masing indikator variabel terikat ini adalah sebagai berikut :

TABEL 4.5.
KONSEKUENSI STRATEGIS DARI ALIANSI ANTARA PERUSAHAAN PESAING

	Aliansi pasokan bersama 43,3 % dari sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 23,9 % dari sampel	Aliansi Penetrasi pasar 32,8 % dari sampel	Semua aliansi dari seluruh sampel
Penguasaan kemampuan baru	27,6 %	12,5 %	4,5 %	16,4 %
Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan	13,8	75,0	50	40,3
Penguasaan kemampuan sepihak	20,7	6,3	40,9	23,9
Tidak ada konsekuensi	37,9	6,3	4,5	19,4
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Uji Kai-kuadrat	Nilai	Derajat kebebasan	Signifikansi	
Pearson	28,530	6	0,000	
Rasio Likelihood	30,587	6	0,000	

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa frekuensi yang terjadi untuk semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan penguasaan kemampuan baru sebesar 16,4%. Dari besarnya frekuensi tersebut dapat diketahui besarnya masing-masing frekuensi untuk setiap tipe aliansi. Tipe aliansi pasokan bersama sebesar 27,6%, tipe aliansi kuasi-konsentrasi sebesar 12,5% dan untuk tipe aliansi penetrasi pasar sebesar 4,5%.

Besarnya frekuensi yang terjadi untuk semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan spesialisasi yang sama-sama menguntungkan adalah sebesar 40,3% dengan perincian untuk masing-masing tipe adalah 13,8% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 75% untuk tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan 50% untuk tipe aliansi penetrasi pasar.

Jika semua aliansi dari seluruh sampel dengan penguasaan kemampuan sepihak mempunyai frekuensi sebesar 23,9%, maka untuk setiap tipe aliansi mempunyai frekuensi sebesar 20,7% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 6,3% untuk tipe kuasi-konsentrasi dan 40,9% untuk tipe penetrasi pasar.

Sedangkan untuk semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan tidak ada konsekuensi, maka frekuensi yang terjadi adalah sebesar 19,4%. Rincian untuk masing-masing tipe adalah 37,9% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 6,3% untuk tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan 4,5% untuk tipe aliansi penetrasi pasar.

4.2.3.3. Analisis Tipe-tipe Aliansi Terhadap Persaingan

Dalam analisis tipe-tipe aliansi terhadap persaingan ini juga untuk melakukan analisis dari besarnya frekuensi dari setiap indikator variabel terikat terhadap

persaingan yang terdiri dari : (1) Meningkatnya persaingan; (2) Berkurangnya persaingan dan; (3) Tidak ada dampak terhadap persaingan jika dilakukan dengan penggunaan tipe aliansi pasokan bersama, tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan tipe aliansi penetrasi pasar.

Besarnya dari masing-masing indikator variabel terikat tersebut dapat dilihat pada tabel 4.6.

TABEL 4.6.
DAMPAK ALIANSI TERHADAP PERSAINGAN

	Aliansi pasokan bersama 43,3 % dari sampel	Aliansi kuasi konsentrasi 23,9 % dari sampel	Aliansi Penetrasi pasar 32,8 % dari sampel	Semua alianси dari seluruh sampel
Meningkatnya persaingan	13,8 %	25,0 %	54,5 %	29,9 %
Berkurangnya persaingan	41,4	37,5	36,4	38,8
Tidak ada dampak terhadap persaingan	44,8	37,5	9,1	31,3
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Uji Kai-kuadrat	Nilai	Derajat kebebasan	Signifikansi	
Pearson	12,567	4	0,014	
Rasio Likelihood	13,467	4	0,009	

Sumber : Data yang diolah

Dengan melihat pada tabel 4.6 tersebut dapat diketahui bahwa frekuensi yang terjadi untuk semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan meningkatnya persaingan adalah sebesar 29,9%. Jika dirinci untuk setiap tipe aliansi pasokan bersama, 25% untuk aliansi kuasi-konsentrasi dan 54,5% untuk aliansi penetrasi pasar.

Besarnya frekuensi yang terjadi untuk semua tipe aliansi dan seluruh sampel dengan berkurangnya persaingan adalah 38,8% dengan masing-masing besar

frekuensi untuk setiap tipe aliansi adalah 41,4% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 37,5% untuk tipe kuasi-konsentrasi dan untuk tipe penetrasi pasar adalah sebesar 36,4%.

Sedangkan untuk semua tipe aliansi dari seluruh sampel dengan tidak adanya dampak terhadap persaingan, maka besarnya frekuensi yang diperoleh adalah sebesar 31,3%. Masing-masing tipe mempunyai frekuensi sebesar 44,8% untuk tipe aliansi pasokan bersama, 37,5% untuk tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan 9,1% untuk tipe aliansi penetrasi pasar.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe-tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi yang ditunjukkan oleh perbedaan hasil dilakukan dengan alat uji statistik *Chi-square test*. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian atas hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi.

Hasil perhitungan dengan menggunakan *software* SPSS 10.0 menunjukkan besarnya nilai dari masing-masing *Chi-square Pearson* bersatu tingkat signifikansinya. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.7.

TABEL 4.7
NILAI CHI-SQUARE PEARSON

No	Hasil Aliansi	Chi-Square Pearson		
		Nilai	Derajat kebebasan (df)	Signifikansi
1.	Perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing	15,771	8	0,046
2.	Konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing	28,530	6	0,000
3.	Dampak aliansi terhadap persaingan	12,567	4	0,029

Sumber : Data yang diolah.

Pengujian terhadap masing-masing hipotesis yang dikemukakan pada Bab II tesis ini akan diuraikan secara masing-masing sebagai berikut :

4.2.4.1.Pengujian Hipotesis 1

- H₁₀

:

Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing.
- H_{1A}

:

Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing.

Dengan melihat pada tabel 4.7 yang merupakan hasil perhitungan dari *Chi-square Pearson* secara komputerisasi adalah sebesar 15,771. Sedangkan jika dilihat pada tabel *Chi-square* dengan derajat kebebasan (df) sebesar 8 akan didapat nilai 12,59. Oleh karena *Chi-square* hitung memiliki nilai yang lebih besar dari *Chi-square*

tabel, maka hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing ditolak. Dengan demikian menolak hipotesis nol yang menyatakan tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing ditolak dan menerima hipotesis alternatifnya yang menyatakan terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing.

Selain itu pula, jika dilakukan perhitungan berdasarkan probabilitasnya (tingkat signifikansi) hasil komputerisasi dari penelitian ini adalah sebesar 0,046. Sedangkan jika dalam penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 %, maka nilai probabilitasnya akan lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesa nol ditolak dan menerima hipotesa alternatif.

4.2.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H_{20} : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing.

H_{2A} : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing.

Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *Chi-square Pearson* secara komputerisasi untuk pengujian hipotesis ini adalah sebesar 28,530. Sebagai

pembandingnya adalah nilai yang terdapat pada tabel *Chi-square* dengan derajat kebebasan (df) sebesar 6 yaitu sebesar 9,488. Dengan cara membanding kedua nilai tersebut, maka dapat diketahui bahwa nilai *Chi-square* hitung lebih besar jika dibandingkan dengan nilai *Chi-square* tabel. Hal ini berarti, bahwa hipotesa nol yang menyatakan tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing dinyatakan ditolak.

Dengan demikian hipotesa alternatif yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing diterima.

Apabila dalam pengujian hipotesis ini menggunakan perhitungan yang berdasarkan pada nilai probabilitasnya (tingkat signifikansi) secara komputerisasi dari penelitian ini adalah sebesar 0,000, maka jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % akan memiliki nilai yang lebih kecil dari 0,05 dan ini berarti hipotesa nol ditolak dan menerima hipotesa alternatif.

4.2.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H_{3o} : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi terhadap dampak persaingan.

H_{3A} : Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi terhadap dampak persaingan.

Jika dilihat pada tabel 4.7, maka dapat diketahui bahwa hasil perhitungan *Chi-square Pearson* secara komputerisasi untuk pengujian hipotesis ini adalah sebesar 12,567. Sedangkan pada tabel *Chi-square* dengan derajat kebebasan (df) sebesar 4 akan dapat diketahui nilainya adalah sebesar 5,99. Dengan demikian nilai *Chi-square* hitungnya lebih besar daripada nilai *Chi-square* tabel sehingga hipotesa nol ditolak dan hipotesa alternatif diterima.

Dalam pengujian hipotesis inipun dapat digunakan perhitungan yang berdasarkan pada nilai probabilitasnya (tingkat signifikansi) dengan menggunakan tingkat keyakinan 5 %. Sedangkan nilai yang diperoleh secara komputerisasi yaitu sebesar 0,029 yang berarti memiliki nilai yang lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,05. Pada pengujian ini maka hipotesa nol ditolak dan menerima hipotesa alternatif.

Secara lengkapnya dari hasil pengujian keseluruhan hipotesis tersebut terangkum dalam tabel 4.8 di bawah ini.

TABEL 4.8
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

No.	Hipotesis	Indikator Variabel	Hasil
Hipotesis 1	Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing	<ul style="list-style-type: none"> - Berhenti dengan semestinya - Perluasan - Berhenti sebelum waktunya - Berlanjut harus dengan satu mitra - Pengambilalihan 	Diterima
Hipotesis 2	Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing	<ul style="list-style-type: none"> - Penguasaan kemampuan baru - Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan - Penguasaan kemampuan sepihak - Tidak ada konsekuensi 	Diterima
Hipotesis 3	Terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi terhadap dampak persaingan	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya intensitas persaingan. - Berkurangnya intensitas persaingan - Tidak ada dampak terhadap persaingan. 	Diterima

Sumber : Hasil uji hipotesis

Jika ketiga variabel terikat yang terdiri dari perkembangan aliansi sejalan dengan waktu, konsekuensi strategis bagi tiap perusahaan pesaing dan dampak terhadap persaingan, maka pada tabel 4.9 berikut ini dapat diketahui frekuensi dari masing-masing indikator variabel yang berasal dari sejumlah sampel pada penelitian ini.

TABEL 4.9
VARIABEL TERIKAT DARI HASIL ALIANSI

	Jumlah kasus	Prosentase
Perkembangan aliansi sejalan dengan waktu		
- Berakhir dengan semestinya	20	29,9
- Perluasan	18	26,9
- Berakhir sebelum waktunya	5	7,5
- Berlanjut hanya dengan satu mitra	14	20,9
- Pengambilalihan	10	14,9
Konsekuensi strategis bagi tiap perusahaan mitra		
- Penguasaan kemampuan baru	11	16,4
- Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan	27	40,3
- Penguasaan kemampuan sepihak	16	23,9
- Tidak ada konsekuensi	13	19,4
Dampak terhadap persaingan		
- Meningkatnya intensitas persaingan	20	29,9
- Berkurangnya intensitas persaingan	26	38,8
- Tidak ada dampak terhadap intensitas persaingan	21	31,3

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel tersebut diatas dapat diketahui bahwa dari aliansi untuk perkembangan aliansi sejalan dengan waktu memiliki frekuensi sebesar 29,9 % atau sebanyak 20 kasus berhenti dengan semestinya, 26,9 % atau 18 kasus perluasan, 7,5% atau 5 kasus berhenti sebelum waktunya, 20,9 % atau 14 kasus berlanjut dengan satu mitra dan 14,9 % atau 10 kasus pengambil alihan.

Sedangkan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis, bagi tiap perusahaan pesaing masing-masing memiliki frekuensi sebesar 16,4 % atau 11 kasus penguasaan kemampuan baru 40,3 % atau 27 kasus spesialisasi yang sama-sama menguntungkan, 23,9 % atau 16 kasus penguasaan kemampuan sepihak dan 19,4 % atau 13 kasus tidak memiliki konsekuensi.

Hasil aliansi untuk dampak terhadap persaingan dapat diketahui bahwa frekuensi 29,9 % atau 20 kasus meningkatnya intensitas persaingan, 38,8 % atau 26 kasus berkurangnya intensitas persaingan dan 31,3 % atau 21 kasus tidak ada dampak terhadap intensitas persaingan.

Jumlah kasus dari masing-masing hasil aliansi tersebut adalah sama besarnya dengan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebesar 67 sampel. Dengan demikian besarnya masing-masing prosentase dari indikator variabel hasil adalah merupakan proporsi dari jumlah kasus terhadap seluruh sampel penelitian.

4.2.5. Pembahasan Temuan Penelitian

Dari *Chi-square* test atau uji Kai-kuadrat yang dilakukan terhadap data dari tabel 4.4, tabel 4.5 dan tabel 4.6 dalam penelitian ini menghasilkan suatu temuan

yang sangat signifikan yang menyatakan adanya relevansi dari tipologi aliansi yang digunakan dalam melakukan analisis. Hal tersebut juga menunjukkan terdapatnya kemampuan untuk dapat memprediksi perkembangan dan hasil aliansi yang sekaligus juga kosekuensinya terhadap perusahaan mitra.

Dengan menggunakan temuan pada penelitian ini, maka dapat dilakukan identifikasi terhadap pola perkembangan spesifik dari setiap tipe aliansi. Hal ini dapat diketahui melalui tabel 4.10. beserta masing-masing penjelasannya sebagai berikut:

TABEL 4.10
PERKEMBANGAN DAN HASIL-HASIL STRATEGI ALIANSI
PT POS INDONESIA DENGAN PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PESAING

Tipe Aliansi	Perkembangan Aliansi	Konsekuensi Strategi Bagi Tiap Mitra Aliansi	Dampak Terhadap Persaingan
Pasokan Bersama	Berakhir dengan satu mitra	Tidak ada konsekuensi	Tidak ada dampak terhadap persaingan
Kuasi-konsestrasi	Perluasan	Spesialisasi yang sama-sama	Berkurangnya persaingan
Penetrasi Pasar	Berakhir dengan semestinya	Penguasaan kemampuan sepihak	Meningkatnya persaingan

Sumber : Data yang diolah

4.2.5.1. Perkembangan dan hasil aliansi pasokan bersama.

Perkembangan dan hasil dari aliansi pasokan bersama yang menyatakan perusahaan-perusahaan yang melakukan riset dan pengembangan bersama atau secara bersama-sama memproduksi bagian dan komponen, lebih banyak berakhir dengan satu mitra dibandingkan dengan tipe aliansi lainnya. Bahkan jika aliansi ini terus berlanjut untuk mencapai sasaran yang telah disepakati, maka kondisi ini jarang mengalami pengembangan yang positif. Hal ini disebabkan karena terdapatnya masalah-masalah manajemen dari perusahaan mitra yang sulit untuk diterapkan dalam melakukan strategi aliansi dengan tipe pasokan bersama tersebut. Oleh karena banyaknya perusahaan mitra yang turut dalam melakukan aliansi ini, maka tidak jarang diikuti dengan peningkatan keuntungan yang sama bagi setiap mitra. Bahkan dalam beberapa kasus tidak dapat mengimbangi tingginya kompleksitas dan biaya yang dikeluarkan dalam melakukan proyek riset dan pengembangan serta fasilitas yang diperlukan secara bersama-sama. Sejalan dengan waktu, terkadang beberapa mitra cenderung berbeda pendapat mengenai ketentuan spesifikasi dari bagian dan komponen produk yang akan diproduksi secara bersama-sama maupun dalam masalah pembuatan program riset dan pengembangan yang akan dilaksanakan. Perbedaan-perbedaan tersebut terkadang sulit untuk dipertemukan dan akhirnya mengakibatkan aliansi berakhir dengan satu mitra yang dianggap memiliki kesamaan dalam berbagai masalah khususnya yang bersifat teknis operasional.

Aliansi pasokan bersama juga cenderung memberikan hasil yang sama bagi semua mitra yang terlibat dan sangat jarang memiliki konsekuensi strategis yang

signifikan. Dengan demikian, aliansi pasokan bersama nampaknya merupakan kerjasama yang cenderung kurang penting apabila dipandang dari segi ruang lingkup dan dampak yang terbatas maka tidak akan mempengaruhi strategi jangka panjang dari perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi.

Dengan demikian maka tidak mengherankan jika aliansi pasokan bersama ini tidak memiliki dampak terhadap intensitas persaingan di dalam suatu industri jasa. Selain itu pula tidak akan menyebabkan terjadinya peningkatan maupun berkurangnya jumlah perusahaan sejenis dalam suatu pasar dan juga tidak memiliki dampak terhadap variasi produk yang ditawarkan kepada konsumen. Oleh sebab itu tipe aliansi pasokan bersama ini dapat dikatakan “kurang kompetitif” apabila dipandang dari sasaran yang akan dicapai maupun dari hasil produksinya.

4.2.5.2. Perkembangan dan hasil aliansi kuasi-konsentrasi

Aliansi kuasi-konsentrasi yang memiliki karakteristik yaitu menyatukan perusahaan-perusahaan dalam mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang sama, sangat jarang berakhir sebelum proyek yang menggunakan tipe aliansi tersebut terwujud.

Selain itu pula tipe aliansi ini cenderung sering mengalami pengembangan oleh perusahaan yang bermitra dalam menjalankan proyek-proyek baru. Tipe aliansi kuasi-konsentrasi ini memiliki sifat yang cenderung relatif stabil pada sejumlah faktor-faktor bisnis. Hal ini berawal dari jumlah investasi yang diperlukan untuk membuat, mengembangkan dan memasarkan produk sejenis tersebut sangat tinggi,

sehingga pada saat sebagian sumber daya telah digunakan dalam proses produksi maka akan menjadi penghalang bagi mitra untuk keluar dari aliansi tersebut. Disamping itu pula aliansi ini dibentuk karena perusahaan yang melakukan aliansi telah kehilangan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan produk serupa. Dalam kondisi seperti ini, maka perusahaan yang akan berhenti dalam melakukan aliansi atau mengakhirinya secara bersama-sama akan menyebabkan mitra aliansi kehilangan eksistensinya di dalam bisnis maupun jajaran dari produk yang dihasilkannya. Dampak positif lainnya dalam pengembangan aliansi kuasi-konsentrasi adalah apabila akan melakukan pengembangan pada rangkaian produk yang lain ataupun dalam pembuatan proyek baru maka para mitra aliansi akan belajar berkolaborasi satu sama lain dengan lebih efisien.

Dalam jangka panjang, kolaborasi yang secara terus menerus dilanjutkan akan memiliki dampak positif terhadap peningkatan spesialisasi dari mitra aliansi. Dengan demikian masing-masing mitra akan mengembangkan keterampilan dan kemampuan dalam bidang kerjasama sesuai dengan tanggung jawabnya misalnya : bagian produk yang didesain dan dibuatnya, kelompok konsumen yang menjadi pasar sasarannya dan lain-lain. Kondisi ini menyebabkan akan kehilangan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawab mitra aliansi yang lain. Hilangnya kemampuan ini menyatakan bahwa tiap mitra aliansi akan memandang kemampuannya untuk bersaing secara mandiri akan menjadi lemah sejalan dengan berlanjutnya kerjasama tersebut sehingga perusahaan-perusahaan yang beraliansi cenderung saling tergantung satu sama lain. Hal ini akan menyebabkan terbentuknya hasil spesialisasi yang sama-

sama menguntungkan bagi semua mitra aliansi yang tidak lagi memproduksi rangkaian produk tertentu maupun beroperasi secara mandiri dalam pasar tertentu.

Pada aliansi kuasi-konsentrasi cenderung mengakibatkan pembentukan situasi yang oligopolis. Meskipun jika diamati bahwa jumlah pesaing yang beroperasi dalam suatu industri tidak berubah, namun jumlah produk sejenis yang ada di pasar akan berkurang karena terjadinya kolaborasi. Dengan demikian kondisi ini akan menyebabkan berkurangnya tingkat persaingan.

4.2.5.3. Perkembangan dan hasil aliansi penetrasi pasar

Aliansi penetrasi pasar yang dibentuk dengan tujuan agar satu mitra dapat memasarkan suatu produk yang sudah dikembangkan sebelumnya oleh perusahaan yang lain, sering pula mengalami perkembangan dari tujuan yang ditetapkan dalam perjanjian semula. Namun demikian tipe aliansi penetrasi pasar tidak seperti dua tipe aliansi lainnya yaitu seringkali memiliki hasil berakhir dengan satu mitra namun memiliki hasil berakhir dengan semestinya. Sehingga dalam kondisi seperti ini masing-masing perusahaan memiliki ketergantungan satu dengan yang lain agar dapat memasarkan produknya pada pangsa pasar yang menjadi target pasar dari perusahaan-perusahaan tersebut.

Berbeda dengan aliansi pasokan bersama atau kuasi konsentrasi, aliansi penetrasi pasar seringkali menghasilkan konsekuensi yang tidak berimbang bagi mitra aliansi lainnya yaitu bahwa melalui aliansi ini maka salah satu perusahaan akan memperoleh ketrampilan baru dari mitra lainnya. Dengan demikian salah satu

perusahaan dapat mengembangkan ruang lingkup bisnisnya sedangkan mitra yang lainnya memiliki posisi yang tetap dan tidak memiliki perkembangan yang berarti bagi bisnisnya. Oleh karena itu tidak jarang harus memiliki kreatifitas dalam strategi pemasarannya.

Tipe aliansi penetrasi pasar ini cenderung memiliki dampak terhadap kompetisi atau persaingan. Dengan kondisi seperti ini maka pesaing baru akan relatif lebih mudah masuk ke dalam pasar dengan cara meningkatkan jumlah produk yang dihasilkannya sehingga cenderung meningkatkan intensitas dalam persaingan. Aliansi penetrasi pasar ini adalah satu-satunya tipe aliansi antara perusahaan pesaing yang memiliki konsekuensi strategi dalam melakukan persaingan di dalam pasar.

4.2.6. IMPLIKASI TEORITIS

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk perkembangan aliansi antara perusahaan pesaing. Perbedaan yang signifikan juga ditunjukkan melalui pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing. Sedangkan yang terakhir adalah menunjukkan terdapatnya perbedaan yang signifikan antar pemilihan tipe aliansi dengan hasil aliansi terhadap dampak persaingan. Hal ini menunjukkan adanya persamaan dengan hasil penelitian terdahulu yang telah menunjukkan hipotesa yang sama.

Namun demikian pada penelitian ini terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu dalam obyek penelitiannya. Obyek penelitian pada

penelitian ini adalah merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pos. Sedangkan penelitian terdahulu merupakan industri manufaktur. Perbedaan lainnya adalah besarnya sampel yang diambil, untuk penelitian ini yaitu sebesar 67 sampel dan penelitian sebelumnya adalah 197 sampel. Dalam hal penetapan besarnya proporsi setiap tipe aliansi pada penelitian sebelumnya telah ditetapkan oleh peneliti dengan cara memilih dan memilah dari sejumlah perusahaan yang akan ditelitinya. Pada penelitian ini besarnya setiap tipe aliansi diperoleh dan dipilah-pilah dari hasil kuesioner yang ada.

Perbedaan yang terakhir yaitu terdapat pada hasil yang nampak pada matriks perkembangan dan hasil-hasil strategi aliansi diantara perusahaan pesaing (Tabel 4.11). Pada matriks tersebut ditunjukkan bahwa hasil perkembangan aliansi berakhir dengan satu mitra diperoleh dari tipe pasokan bersama dan hasil perkembangan aliansi dengan semestinya diperoleh dari tipe penetrasi pasar. Kondisi ini memiliki hasil yang terbalik dengan hasil penelitian terdahulu yaitu hasil perkembangan aliansi berakhir dengan satu mitra diperoleh dari tipe penetrasi pasar.

4.2.7 IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN

Pada penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil aliansi dalam melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing. Fenomena inilah yang terjadi pada PT Pos Indonesia sebagai perusahaan jasa pos dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaingnya terutama yang terkait dengan bisnis tersebut. Dengan demikian hal ini akan memberikan suatu indikasi bahwa pada setiap

pengambilan keputusan dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing, manajemen harus mampu memahami karakteristik dari setiap tipe aliansi untuk dapat memilih dan memikat tipe aliansi yang sedang dan akan dilakukan oleh PT Pos Indonesia. Dari pemahaman ini maka manajemen akan mampu untuk melakukan antisipasi dan evaluasi dari setiap kebijakan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing melalui pemilihan tipe-tipe aliansi serta hasil-hasil yang diperolehnya.

Dengan penelitian ini pula manajemen sekaligus dapat melakukan evaluasi hasil dari setiap tipe aliansi yang telah dipilih. Dari hasil aliansi ini pula maka akan memiliki dampak yang strategis dalam pengambilan keputusan untuk melakukan perencanaan strategi aliansi pada bisnis jasa pos dengan perusahaan-perusahaan pesaing di tingkat korporat maupun unit bisnis pada PT Pos Indonesia. Hal ini memberikan kemampuan kepada manajemen untuk mendapatkan informasi hasil aliansi di masa yang akan datang secara lebih efektif sesuai dengan tipe aliansi yang telah dan akan dilakukannya. Dengan demikian manajemen akan mampu membuat perencanaan yang strategis dalam menentukan kebijakan melakukan aliansi dengan perusahaan pesaing.

Penelitian terhadap strategi aliansi dengan perusahaan pesaing ini telah menimbulkan pergeseran paradigma dalam bisnis perposan pada PT Pos Indonesia sebagai suatu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki hak monopoli. Dilema dalam setiap pengambilan keputusan selalu timbul pada saat akan melakukan strategi aliansi dengan suatu perusahaan pesaing. Namun demikian, kinerja perusahaan merupakan kata kunci yang perlu diterapkan dalam bisnis ini.

Oleh karena melakukan strategi aliansi maka kinerja masing-masing perusahaan akan dipengaruhi oleh kontrol bersama (Beamish, 1984) dan juga akan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan (Mc Connell & Nantell, 1985). Apabila hal ini dilakukan dengan perusahaan pesaing maka akan dapat digunakan sebagai strategi untuk mengantisipasi persaingan (Dussauge, P & Garrette, 1998).

Dari hasil penelitian ini juga dapat dikembangkan beberapa kebijakan manajemen yang dapat dijadikan pedoman agar penerapan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing tersebut memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Kebijakan tersebut meliputi pemilihan tipe-tipe aliansi dan hasil-hasilnya. Beberapa alternatif kebijakan manajemen yang perlu mendapat perhatian agar penerapan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing tersebut dapat dilakukan secara efektif tercantum pada tabel 4.11.

TABEL 4.11
DAFTAR ALTERNATIF KEBIJAKAN MANAJEMEN

No.	Kebijakan Manajemen
1.	Apabila PT Pos Indonesia akan melakukan aliansi dengan tipe pasokan bersama, maka hasil dari perkembangan aliansi tersebut adalah berakhir dengan satu mitra. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya tidak perlu dilakukan dengan perusahaan yang relatif banyak jumlah dan jenisnya sehingga menjadi tidak efisien dalam pelaksanaannya. Selain ini pula dalam melakukan aliansi ini harus dicantumkan hak paten produk dari masing-masing perusahaan untuk menghindari pengambilalihan proses produksi komponen produk tersebut oleh satu pihak pada masa yang akan datang.
2.	Oleh karena dalam pemilihan type aliansi pasokan bersama tidak akan memberikan konsekuensi strategis bagi perusahaan pesaing lainnya, maka PT Pos Indonesia dapat melakukan aliansi ini dalam periode jangka panjang.
3.	Tipe aliansi pasokan bersama tersebut juga tidak akan memberikan dampak terhadap persaingan. Dengan demikian PT Pos Indonesia memiliki peluang membentuk aliansi untuk memproduksi berbagai lini produk.

4.	Hasil perkembangan aliansi dari tipe kuasi-konsentrasi ini akan dapat dicapai secara efektif apabila dilakukan dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang merupakan pemimpin pasar serta memiliki basis teknologi yang tinggi sehingga PT Pos Indonesia tidak akan mengalami hambatan dalam melakukan pengembangan dalam pembuatan produk-produk baru maupun sistem manajemen dalam membangun suatu proyek kerjasama yang lebih besar.
5.	Agar hasil dari tipe aliansi kuasi-konsentrasi memiliki spesialisasi bagi setiap perusahaan pesaing, maka PT Pos Indonesia harus membentuk aliansi tersebut dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki kualitas sumber daya manusia dan teknologi yang memiliki perbedaan secara signifikan. Dengan demikian hal ini akan mengakibatkan ketergantungan yang tinggi antar perusahaan dan masing-masing perusahaan tersebut tidak dapat beroperasi secara otonom pada pasar yang telah disepakati bersama dalam perjanjian.
6.	Pada tipe aliansi kuasi-konsentrasi ini memiliki dampak terhadap penurunan intensitas dalam persaingan. Hal ini memberikan peluang PT Pos Indonesia untuk melakukan inovasi dalam produk-produk yang dihasilkan sehingga menjadikannya sebagai pemimpin pasar. Untuk mengantisipasi masalah dimaksud, maka aliansi dapat dilakukan dengan perusahaan-perusahaan yang memiliki skala usaha yang lebih kecil dari PT Pos Indonesia yang sekaligus merupakan perusahaan yang menghasilkan produk pendukung yang dihasilkan oleh PT Pos Indonesia.
7.	Untuk mengantisipasi perkembangan aliansi dengan tipe penetrasi pasar yang memiliki hasil terakhir dengan semestinya, maka dalam pembentukan aliansi tersebut PT Pos Indonesia harus melakukannya dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang memiliki kepentingan yang sama yang ditandai dengan adanya visi yang relatif sama dalam pembentukan aliansi dimaksud. Dengan demikian perusahaan-perusahaan yang melakukan aliansi tersebut harus memiliki bentuk badan usaha yang sama serta skala-skala bisnis yang tidak terlalu berbeda dengan PT Pos Indonesia.
8.	Pemilihan tipe penetrasi pasar ini akan memberikan konsekuensi strategis terhadap perusahaan pesaing yaitu dalam kemampuan sepihak. Untuk mengantisipasi hal tersebut, PT Pos Indonesia sebaiknya tidak memberikan kompetensi perusahaan yang dimilikinya sebagai pemegang hak monopoli kepada perusahaan-perusahaan pesaing.
9.	Dampak dari tipe aliansi penetrasi pasar ini adalah dapat meningkatkan intensitas persaingan produk di dalam pasar. Hal ini dapat diantisipasi dengan cara menjaga kualitas produk yang dihasilkan serta penguasaan jaringan distribusi yang dimiliki oleh PT Pos Indonesia.

4.2.8. Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Dari hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 akan diperoleh hasil koreksi alpha dari Cronbach lebih besar dari 0,7 untuk 30 butir pertanyaan. Hasil ini menunjukkan suatu indikasi yang baik, oleh karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket tersebut dikatakan *reliabel* adalah 0,7. Sedangkan pada penelitian ini diperoleh uji realibilitas Cronbach alpha sebesar 0,8846 (Lampiran 3).

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur efektifitas pengukuran yang dimaksud dalam angket tersebut. Dari hasil uji validitas setiap butir pertanyaan yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 akan diperoleh hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total, maka akan diperoleh nilai dari *Correlation Adjusted*. Hasil ini menunjukkan hasil yang baik karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan *reliabel* adalah lebih besar dari 0,239 (Singgih, 2000). Sedangkan dari keseluruhan butir pertanyaan yang dikorelasikan dengan total masing-masing variabel lebih besar dari 0,239 (Lampiran 3).

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Dari analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai permasalahan yang berkaitan dengan tipe-tipe aliansi dan hasil-hasil aliansi dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan pesaing.

Adapun beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

5.1.1. Kesimpulan Hipotesis

5.1.1.1 Pemilihan tipe aliansi ternyata memiliki perbedaan yang signifikan terhadap hasil aliansi untuk perkembangan aliansi tersebut. Indikator variabel yang membentuk perkembangan aliansi tersebut terdiri dari :

- Berhenti dengan semestinya
- Perluasan
- Berhenti sebelum waktunya
- Berlanjut dengan satu mitra
- Pengambilalihan

5.1.1.2 Pemilihan tipe aliansi ini ternyata juga memberikan perbedaan yang signifikan terhadap hasil aliansi untuk konsekuensi strategis dari aliansi antara perusahaan pesaing.

- Penguasaan kemampuan baik
- Spesialisasi yang sama-sama menguntungkan
- Penguasaan kemampuan sepihak
- Tidak ada konsekuensi

5.1.1.3 Pemilihan tipe aliansi ini masih pula memiliki perbedaan yang signifikan terhadap hasil aliansi terhadap dampak persaingan. Sedangkan indikator variabel yang membentuk dampak terhadap persaingan yaitu :

- Meningkatnya intensitas persaingan
- Berkurangnya intensitas persaingan
- Tidak ada dampak terhadap persaingan

5.1.2. Kesimpulan Penelitian

5.1.2.1 Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa untuk melakukan suatu strategi aliansi dengan perusahaan pesaing terdapat tiga jenis tipe aliansi yang dapat dilakukan dan dipilih oleh suatu perusahaan. Ketiga jenis aliansi tersebut terdiri dari tipe aliansi pasokan bersama, tipe aliansi kuasi-konsentrasi dan tipe aliansi penetrasi pasar.

Untuk melakukan pemilihan dari masing-masing tipe aliansi tersebut maka perlu diketahui pula karakteristik dari setiap tipe aliansi yang membedakannya antara suatu tipe dengan tipe yang lainnya. Selain itu pula setiap aliansi akan memiliki hasil-hasil aliansi yang berbeda-beda pula.

Setiap perusahaan pada umumnya memiliki kecenderungan pada suatu jenis tipe aliansi tertentu dalam melakukan strategi aliansinya. Kecenderungan tersebut ditunjukkan pada besarnya frekuensi persepsi dari aliansi yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Namun demikian dalam merencanakan strategi aliansi selanjutnya tidak ditentukan oleh besarnya frekuensi dan setiap jenis tipe aliansi, melainkan lebih mempertimbangkan konsekuensi strategi dari hasil yang diperoleh dari pemilihan tipe-tipe aliansi tersebut.

Seperti halnya pada penelitian ini, PT. Pos Indonesia memiliki tipe aliansi dengan proporsi yang berbeda-beda. Berdasarkan besarnya frekuensi dimulai dari proporsi yang tertinggi maka urutan tipe aliansi dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Tipe aliansi pasokan bersama.
2. Tipe aliansi penetrasi pasar.
3. Tipe aliansi kuasi-konsentrasi.

Sedangkan apabila akan melakukan perencanaan dalam strategi aliansi selanjutnya, besarnya proporsi tersebut telah dapat dijadikan suatu indikator

untuk pemilihan tipe aliansi, tetapi menunjukkan bahwa perusahaan lebih memiliki kecenderungan pada suatu tipe tertentu.

5.1.2.2 Hasil-hasil strategi aliansi yang ditimbulkan dari tipe aliansi pasokan bersama adalah berhenti dengan satu mitra apabila ditinjau dari perkembangan aliansi perusahaan tersebut. Sedangkan konsekuensi strategis bagi tiap mitra aliansi memberikan hasil tidak ada konsekuensinya terhadap masing-masing perusahaan. Dengan tipe aliansi pasokan bersama ini pula maka hasilnya adalah tidak memiliki dampak terhadap persaingan di dalam pasar.

Tipe aliansi Kuasi-konsentrasi akan memberikan hasil perluasan dalam perkembangan aliannya. Hasil spesialisasi yang sama-sama ditimbulkan dari konsekuensi strategis bagi tiap mitra yang melakukan aliansi tersebut. Hasil yang bersifat memiliki dampak terhadap persaingan adalah berkurangnya persaingan di dalam pasar industri tersebut.

Sedangkan hasil-hasil strategi aliansi yang ditimbulkan dari tipe aliansi penetrasi pasar adalah berakhir dengan semestinya untuk perkembangan aliansi. Konsekuensi strategis bagi tiap mitra aliansi akan memberikan hasil penguasaan kemampuan sepihak bagi salah satu mitra. Dampak terhadap persaingan akibat dari pemilihan tipe aliansi penetrasi pasar ini adalah akan terjadinya peningkatan persaingan di dalam pasar.

5.1.2.3 Setelah diketahui jenis maupun karakteristik dari tipe aliansi serta hasil-hasil aliansi tersebut, maka kedua hal tersebut sebenarnya dapat memberikan makna yang strategis bagi perusahaan dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang bergerak dalam bidang jasa pos.

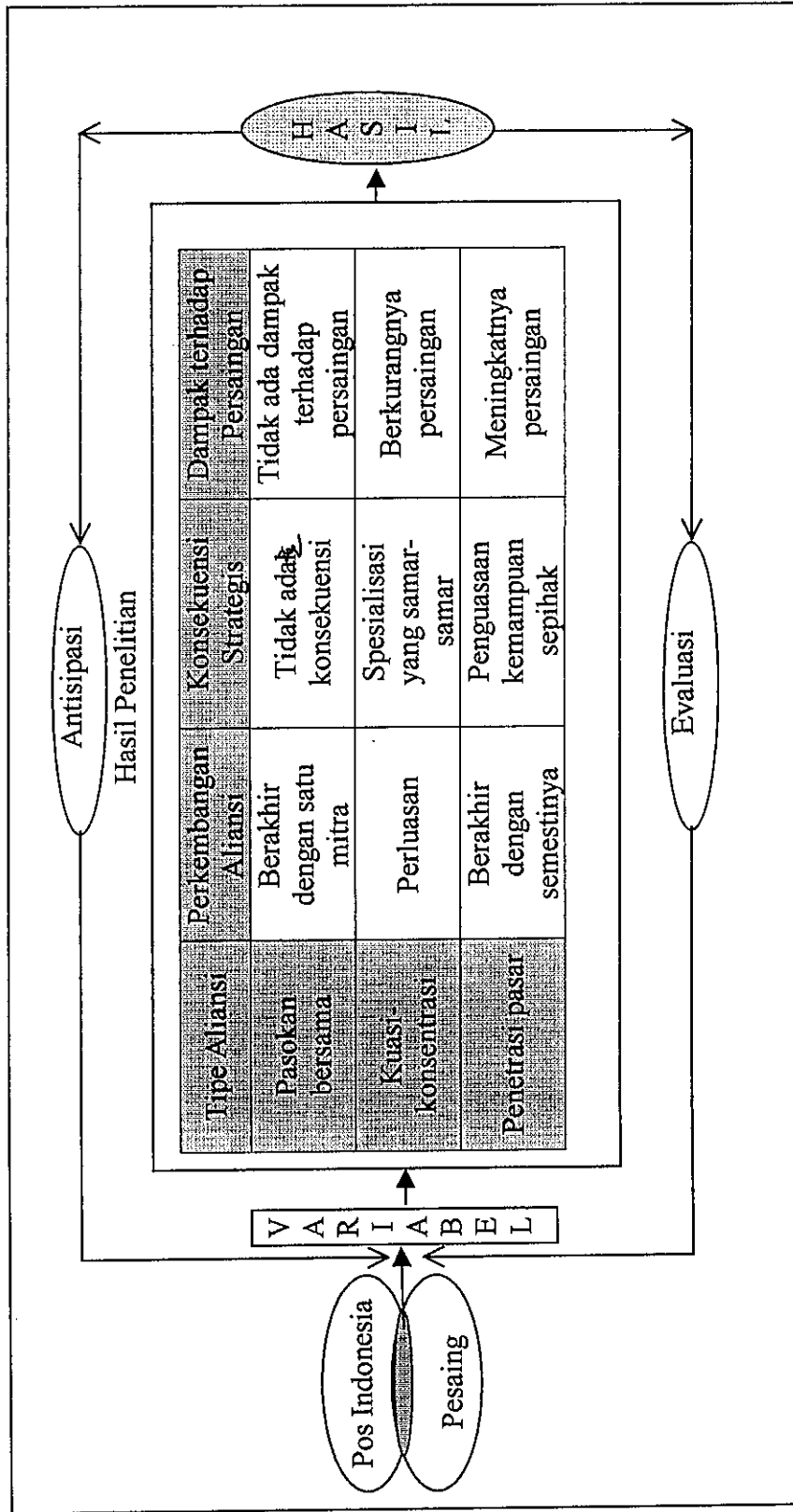
Makna strategis daripada pemilihan tipe aliansi ini bagi PT Pos Indonesia yang itu mempunyai fungsi sebagai indikator untuk melakukan evaluasi dari proses strategi aliansi dengan perusahaan pesaing yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu pula dari tipe aliansi yang dipilih akan mempunyai fungsi untuk melakukan antisipasi terhadap hasil aliansi yang ingin dicapai dalam suatu perencanaan strategi aliansi berikutnya.

Sedangkan dari hasil-hasil strategi aliansi yang diperoleh perusahaan juga akan mempunyai makna yang sangat strategis yaitu sebagai salah satu cara untuk melakukan evaluasi terhadap proses strategi aliansi tersebut. Namun demikian yang terpenting bagi PT Pos Indonesia adalah hasil-hasil aliansi tersebut dapat dimanfaatkan untuk mengantisipasi persaingan melalui kebijakan strategi aliansi dengan para pesaingnya.

Alur berfikir secara sistematis untuk menjabarkan makna strategis ini, maka dapat dilihat dan dijelaskan melalui gambar 5.1. yang merupakan suatu sistem dalam proses strategi aliansi dengan pesaing yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia.

GAMBAR 5.1.

STRATEGI ALIANSI PT. POS INDONESIA DENGAN PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PESAING



Sumber : Data yang diolah

5.2. SARAN - SARAN

- 5.2.1 Dengan terdapatnya perbedaan yang signifikan antara pemilihan tipe aliansi dengan hasil-hasil strategi aliansi tersebut berarti PT Pos Indonesia sebelum melakukan strategi aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing seharusnya telah menetapkan rencana terlebih dahulu dari hasil aliansi yang akan dicapai terhadap perkembangan aliansi itu sendiri dimasa yang akan datang, konsekuensi strategis yang akan dialami oleh perusahaan pesaing maupun dampak persaingan di dalam menguasai pangsa pasar. Dengan menetapkan lebih dahulu yang akan dicapai dalam aliansi tersebut maka PT Pos Indonesia akan dapat memilih dan menentukan tipe aliansi yang efektif untuk hasil dimaksud.
- 5.2.2 Dalam melakukan aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing akan lebih baik jika PT Pos Indonesia sebelumnya telah menetapkan tipe aliansi yang akan digunakan dan melakukan evaluasi dari hasil-hasil aliansi tersebut. Dengan demikian perusahaan akan dapat melakukan antisipasi terhadap jangka waktu periode pelaksanaannya, jumlah perusahaan yang akan turut serta dalam aliansi tersebut, serta tingkat resiko terhadap intensitas persaingan.
- 5.2.3 Pemilihan skala bisnis serta kinerja dari masing-masing perusahaan pesaing yang akan melakukan aliansi dengan PT Pos Indonesia merupakan variabel-variabel yang penting bagi perusahaan untuk menciptakan suatu sinergi yang positif dalam strategi aliansi tersebut

yang sekaligus dapat memberikan dampak terhadap pembentukan citra perusahaan di masa yang akan datang.

5.2.4 Apabila dalam melakukan strategi aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing tersebut hanya memberikan hasil aliansi dalam bentuk penguasaan keterampilan sepihak bagi masing-masing perusahaan serta hanya akan meningkatkan intensitas persaingan saja maka PT Pos Indonesia tidak perlu membuat suatu keputusan strategis mengenai pembentukan aliansi tersebut.

5.2.5 Pada saat akan membentuk aliansi dengan perusahaan-perusahaan pesaing tersebut perlu dipertimbangkan mengenai aspek hukum yang berkaitan dengan hak monopoli yang diberikan oleh pemerintah kepada PT Pos Indonesia. Selain itu pula perlu diperhatikan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan konvensi yang ditetapkan oleh lembaga perposan internasional yaitu UPU. Hal ini menjadi penting untuk mendapat dukungan dari pemerintah maupun lembaga perposan internasional tersebut sehingga dengan demikian strategi aliansi yang akan dilakukan oleh PT Pos Indonesia akan mencapai hasil yang efektif.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data *cross section* dari 67 kantor dari seluruh Indonesia. Dengan menggunakan data ini dapat diketahui hubungan kausalitas pada suatu waktu, tetapi tidak dapat memperlihatkan perkembangan dari masing-masing indikator variabel keterbatasan lainnya yaitu terletak pada

yaitu terletak pada jenis data yang bersifat kualitatif yang meskipun kemudian diolah menjadi data kuantitatif dengan cara menggunakan skala likert. Data kualitatif tersebut diperoleh berdasarkan pendapat responden setingkat manajemen yang mewakili suatu kantor dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang dikirimkan. Oleh karena data tersebut merupakan suatu persepsi maka sangat riskan terhadap subyektifitas pendapat responden yang memberikan peluang untuk terjadinya bias.

Data tersebut hanya mewakili dari PT Pos Indonesia saja yang bersifat internal dan sangat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan strategis lainnya secara korporat. Sebagai data pembanding yang berasal dari perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan aliansi dengan PT Pos Indonesia belum termasuk dalam penelitian ini.

Sebagai suatu perusahaan yang berbentuk Badan Usaha Milik Negara yang masih memiliki hak monopoli juga memberikan keterbatasan pada penelitian ini yaitu pada permasalahan yang bersifat yuridis karena terdapatnya campur tangan pemerintah dalam berbagai kebijakan strategis perusahaan.

5.4. REKOMENDASI BAGI PENELITIAN BERIKUTNYA

Kontribusi yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini yaitu merupakan dukungan ilmiah dan menguatkan hasil penelitian terdahulu. Dengan demikian konsep dan teori penelitian terdahulu tidak hanya dapat digunakan untuk meneliti produk manufaktur di negara –negara Amerika dan

Eropa saja akan tetapi dapat diterapkan pula untuk melakukan penelitian produk jasa pos di kawasan Asia Tenggara khususnya di Indonesia.

Dalam penelitian ini juga menunjukkan hasil yang agak berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan di luar Indonesia. Sehingga hal ini sangat menarik untuk dilakukan penelitian selanjutnya mengenai manajemen strategi aliansi dengan perusahaan pesaing pada industri yang berbeda di Indonesia. Pada penelitian selanjutnya diperlukan pula data pesaing sebagai pembanding dan pelengkap dalam penelitian tersebut.

Selain itu pula dapat dilakukan lebih lanjut penelitian mengenai pengaruh dari setiap tipe aliansi terhadap hasil-hasil aliansi tersebut pada industri jasa pos ataupun pada industri lainnya. Dengan demikian dapat dilakukan suatu evaluasi terhadap pemilihan tipe aliansi yang akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil-hasil aliansi dengan perusahaan pesaing.

REFERENSI

- Beamish, 1985, "The Characteristics of Joint Ventures in Develop and Delevoping Countries". Columbia Journal of World Business.
- Bleeke, J., and Ernst,D.1993, eds. Collaborating to compete, New York: John Wiley.
- Dussauge, P. and Garrette, B.1995,"Determinants of Successin Internatinal Strategic Alliances: Evidece from the Global Aerospace Industry". Journal of International Business Studies,26.
- , 1998, "Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms",Int. Studies of Mgt & Org, 1998.
- Geringer, J.M. and Hebert, L.1989, "Control and Performance of international Joint Ventures". Journal of International Business Studies,20.
- Hagedoorn,J and Schakenraad,J., 1994, "The Effort Strategic Technology Alliancaes on Company Performance". Strategic Management Journal.
- Hamel, G ,1991, " Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances". Strategic Management Journal, special issue.
- Hammel,G.; Doz Y.L. and Prahalad, CK.1989, " Collaborate with Your Competitors and Win". Havard Business Review.
- Haryono Subiyakto, 1995, "Statistika untuk bisnis". Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Hergert, M, and Morris, D. 1987, "Trends in International Collaborative Agreements". Columbia Journal of World Business.
- Hermawan Kertajaya,1999, Transformasi Pos Menuju Perusahaan Kelas Dunia, Bridging to The Network Company, Mark Plus.
- Jarillo,J.C.1988, " On Strategic Networks". Strategic Management Journal .
- Jorde, TM and Teece, D.J.,1990, "Competition: Implication for Competition and Antitrust" Journal of Economic Perspectives.

- Kogut, B. 1988, "Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives". Strategic Management Journal.
- Lorenzoni, G, and Ornati, O. 1998, "Constellations and Common Stock returns: The Case of Joint Ventures". Journal of Business Venturing.
- McConnell, J.J, and Nantell, Tj. 1985, "Corporate Combinations and Common Stock Returns: The Case of Joint Ventures". Journal of Finance.
- Singgih Santoso, 2000, "SPSS Statistik Parametrik". PT Elek Media Komputindo.